



المنظمة العربية للعلوم الإدارية

الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها
في المؤسسات العامة

د. نادر أحمد أبو شحبة
إعداد

باحث اقتصادي بالمنظمة العربية للعلوم الإدارية



جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للعلوم الإدارية
عمان - الاردن

ار - سبيل - ماء والتبا -
را - مارنا - ستاد و ترويدنا
بالمج - التي تمسح عنكم .
مع تحيات مكتبة جامعة مؤتة
ص . ب . ٧ - مؤتة - جرش - الاردن

جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للعلوم الإدارية
الكفاية الانتاجية ووسائل تحسينها
في المؤسسات العامة



د. فادى احمد ابو شينة
باحث اقتصادي بالمنظمة العربية للعلوم الإدارية
الاسكندرية

مَطَائِعُ الدَّبْحِ الْجَدِيدِ
تتضمن ٢٢٦،٥٣ - ٢٢٦،٥٤
مستان - الأوت

المحتويات

تمهيد

مقدمة

(١) مفهوم المؤسسة العامة .

(٢) الكفاية الانتاجية .

(أ) اهميتها

(ب) مفهومها

(جـ) قياسها .

(٣) بعض الوسائل التنظيمية والادارية لتحسين الكفاية الانتاجية في المؤسسة العامة .

(أ) التعاون بين جهود الجماعتين التنفيذية

والاستشارية .

(ب) القيادة الفعالة .

(جـ) تبني سياسة التغيير التنظيمي .

(د) وجود نظام حديث للمعلومات الادارية .

مراجع البحث .

تمهيد :

لم يعد الاهتمام بدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية مقترنا بالتوسع الكبير في انشاء المؤسسات، بقدر ما اضحى مقترنا بالدعوة الى رفع مستوى الاداء الاداري فيها .

واذا كان تحسين الانتاجية يمثل مطلباً اساسياً في حد ذاته، فإن مستوى الاداء الاداري بتحكم، بدرجة كبيرة، في مدى تحقيق هذا المطلب، حيث تعد اساليب الادارة العلمية مدخلاً رئيسياً لتهيئة هذه المؤسسات للاسهام بدورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ولما كانت الانتاجية الكلية هي النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الانتاج، فانه يصبح من الممكن، وفقاً لهذا التعريف، ان ندرك ان اي عامل مؤثر في الانتاج او في العناصر التي اسهمت فيه (او عليهما معاً) لا بد ان يكون له تأثيره على الانتاجية الكلية . ومن هنا فان العوامل المؤثرة في الانتاجية كثيرة ولا تقع تحت حصر، اذ هي مرتبطة بكل وظائف المشروع من انتاج وتسويق وتمويل وأفراد .

ولأغراض منهجية يمكن تقسيمها الى عوامل فنية انتاجية، وتنظيمية، وتسويقية، ومالية . ولما كان بحث هذه العوامل مجتمعة تخرج عن قدرة الباحث في ظل الوقت المخصص لاعداد البحث، فإنه سيقصر على معالجة بعض العوامل التنظيمية والادارية، تاركا الاخرى منها لبحوث مستقبلية، ان شاء الله .

واذا كان من كلمة اخيرة، فانه يسعدني ان أنوه بفضل الاخ الدكتور يوحنا أبونا بالمركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري بالعراق، والاخ

الدكتور محمد فالح حسن المدرس بكلية الاقتصاد والتجارة بالجامعة
الاردنية ، اللذين تحملا عبء قراءة مشروع الدراسة وأبديا حوله العديد من
الملاحظات القيمة .

وفقنا الله الى ما فيه خير امتنا ، ووفق كل يد تسعى في سبيل العلم .

نادر أبو شيخة

أيلول (سبتمبر) ١٩٨٢

مقدمة :

انتشرت المؤسسات العامة في عدد كبير من دول العالم ، حتى أصبح من النادر أن تجد بلدا - مهما كان نظامه ودرجة تقدمه - لا يضم مؤسسات عامة تقوم بدور هام في نشاطه الاقتصادي .

وفي هذا الاطار ، يمكن القول انه لم يعد تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية مقبولا لدى معظم الاقتصاديين فحسب ، بل اصبح هذا التدخل من جملة ما يطالبون به . فلعبت الدولة دور المنظمين شبه المفتقد خاصة في البلدان النامية ، وكان نتيجة هذا الدور قيام مؤسسات اقتصادية تملكها او تساهم فيها او تشارك في ادارتها ، ومن هنا تبلور قطاع اقتصادي عام ضمن اطار الدولة ، له خصائصه التي يمتاز بها ، وله نظمه وأساليبه الادارية .^(١)

استكمالا لما تقدم ، يعتبر بروز المؤسسات العامة في أي بلد عربي تعبيراً عن تصميم السلطة السياسية فيه على تحمل مسؤولية عملية التنمية الاقتصادية ، والتدخل المباشر في الحياة الاقتصادية . لذا ، فقد تزامن بروز هذا القطاع في معظم الدول العربية مع تبلور كياناتها السياسية ، وتحررها من السيطرة الاجنبية .

صفوة القول ، ان تدخل الدولة بصورة مباشرة في الميادين الاقتصادية قد أصبح الآن من الامور التي ليس ثمة اختلاف علمي كبير حولها ، وان كان هناك اختلاف حول درجة ذلك التدخل التي تتوقف الى حد كبير على نوع النظام الاجتماعي والاقتصادي القائم من جهة ، وعلى ضرورات تحتمها ظروف الحركة العامة وعجز القطاع الخاص من جهة أخرى .

ولنا ان نتساءل : لماذا ترتب على هذا النوع من التدخل الاقتصادي للدولة انشاء منظمات ادارية تختلف عن اجهزة الحكومة التقليدية ؟

(١) انظر : خالد علي الصالح ، « القطاع العام وتمويل التنمية الاقتصادية في البلدان النامية » ، (رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكتبة كلية الحقوق ، جامعة القاهرة ، ١٩٧٨) ، ص : ٩-١٣ .

في اجابة عن هذا التساؤل، أوضح أحد الباحثين حتمية تدخل الدولة المباشر في الميادين الاقتصادية وبروزها كظاهرة زاحقة ومغيرة لظاهرة قائمة، فيعتبر تدخل الدولة في تلك الميادين استكمالاً واستطراداً لما تم بناؤه من قبل النشاط الخاص، ومن ثمّ فمن الطبيعي ان تأخذ الدولة عند تدخلها الاقتصادي المباشر بالمفاهيم والتفسيرات القائمة في ادارة الاعمال لتنظيم تدخلها وادارته في الميادين الاقتصادية، وتكون النتيجة منظمات ادارية تختلف عن اجهزة الحكومة التقليدية. ^(١)

تدعيماً لما تقدم وبفصيلاً له، ترى طائفة من الباحثين ان اسباب ظهور المؤسسات العامة كنمط تنظيمي لادارة المرافق تتمثل في ان ادارة بعض المرافق العامة تتطلب ان تتحرر من القوانين والنظم الحكومية المتبعة في ادارة العمل بوزارات الدولة، كما أنها تتطلب مرونة خاصة بعيدة عن القواعد الجامدة المطبقة في الاجهزة الحكومية. يضاف الى ذلك ان تزايد نشاط الدولة في العصر الحديث قد عمل على زيادة عدد الوزارات، وحتى يمكن الحد من هذه الزيادة لجأت الدولة الحديثة الى اسلوب انشاء المؤسسات العامة لادارة بعض المرافق العامة الجديدة. وأخيراً فان فشل القطاع الخاص في ضمان استمرار الصناعات القائمة وعدم قدرته على القيام بالمبادرات الضرورية لتأسيس صناعات جديدة كانا سبباً في ظهور المؤسسات العامة. ^(٢)

ولو شاء الباحث ان يدلي برأي حول مسوغات انشاء المؤسسات العامة

(٢) د. أحمد رشيد حسين، مشاكل تطبيقية في ادارة المؤسسات العامة (الطبعة الثانية، القاهرة: دار المعارف، ١٩٧١)، ص: ١٣.

(٣) أ - زكريا عبد الفتاح، السياسات العامة للدولة بالنسبة للمؤسسات العامة وأساليب الاشراف الحكومي عليها، تقرير مقدم الى المؤتمر العربي الأول لتنظيم وإدارة المؤسسات العامة، الرباط، ١٩٧٤/١٢/١٣ (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، ١٩٧٤)، ص: ٤.

ب - فنحي رضوان، «تجربة المؤسسات العامة في مصر» مجلة الادارة (القاهرة: اتحاد جمعية التنمية الادارية، العدد الثاني، ١٩٧٤)، ص: ١٦-١٧.

ج - د. محمد صادق، «المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية»، مجلة الادارة العامة (الرياض: معهد الادارة العامة، العدد الرابع، ١٩٦٥)، ص: ٤٧.

د - د. محمد كامل ليله، نظرية المؤسسات العامة (بيروت: جامعة بيروت العربية، ١٩٧٨)، ص: ٩.

في الدول العربية لاتفق في ذلك مع أحد الباحثين حين ذكر ان هذه المسوغات قد أصبحت من الامور المتفق عليها،^(٤) وان اثاره النقاش حيالها لهو من باب تحصيل الحاصل. لكن ذلك لا يصرفنا عن القول ان جانباً من هذه المبررات اقتصادي، اذ اخذت الدولة تخرج عن وظيفتها التقليدية وذلك بانتاج سلع أو تقديم خدمات معينة، ومن أمثلة ذلك الكهرباء والمياه ونحوهما. وأن جانباً آخر منها اداري، اذ تم اللجوء الى المؤسسات العامة للقضاء على الاحتكار والتلاعب بالاسعار وتشغيل الايدي العاملة، ومن امثلة ذلك: السكك الحديدية والخطوط الجوية المدنية، ومنها ما هو مالي، اذ قد تضطر الدولة أحياناً الى انشاء هذه المؤسسات بغية الربح، ومن ثم تخفيف العبء المالي على المواطنين بأعفائهم من بعض الضرائب. ومنها، أخيراً، ما هو سياسي، ويتمثل في رغبة الدولة في توجيه نشاطاتها الاقتصادية ذات الصلة الاستراتيجية وذات العلاقة بالسياسة الدولية والاقليمية، وينطبق هذا كما افاد أحد الباحثين على مؤسسات انتاج النفط وتصنيعه ومؤسسات الغاز الطبيعي، ونحو ذلك.^(٥)

وليس الباحث بحاجة الى الأفاضة في شرح أهمية هذه الدراسة، خاصة بعد هذا التكاثر الجديد في المؤسسات العامة، بحيث يمكن القول أنها من أكثر موضوعات الادارة أهمية. ومن نافلة ا لقول ذكر المزايا التي تعود على المنظمة (أية منظمة) وعلى المجتمع من تحسين أنتاجيتها، ففيها تعظم الارباح أو تخفض التكاليف الى أدنى حد لها، وبها تحسن الاجور، وبها، أخيراً، يخفض السعر لجمهرة المستهلكين والمنتفعين بالخدمة على حد سواء.

وفيما يتعلق بموضوع الانتاجية، يمكن معالجته على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى المجتمع (القطاع القومي) بأسره، وتعتبر انتاجية عمل المؤسسة محصلة لاننتاجية العاملين فيها. ولما كانت انتاجية الفرد في رأي أحدهم هي دالة المهارة والدافع، فإن انتاجية المؤسسة في هذه الحالة تتوقف على مهارات عمالها ودوافعهم. وتصبح انتاجية المجتمع ساعئذ - على

(٤) د. علي خليفة الكواري، دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية، مجلة عالم المعرفة (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، حزيران ١٩٨١) ص: ١٧.

(٥) نفس المرجع السابق، ص: ٢٤.

نحو ما سيتضح - انتاجية العاملين في المجتمع بمختلف قطاعاته وفئاته .^(١) على أنه ينبغي ان نؤكد في هذا المقام على ان تحسين الانتاجية على أي من المستويين المذكورين مستوى المؤسسة ومستوى القطاع القومي مسألة ليست هينة ، فهي لا تتساق وراء التمنيات بجهود ضعيفة ، انها مشكلة ما فتئت تؤرق البلدان الصناعية المتقدمة ولا ريب ، خاصة اذا ادركنا ضعف انماء الموظف للعمل والمنتج النهائي بعد هذا المسخ الذي اعترى الاعمال والمهام ، والتنميط الذي لحق بالاجراءات ، والاغراق في التخصص والرتابة . وهي جديرة بطبيعة الحال ان تؤرق البلدان النامية بدرجة اكبر مما تؤرق البلدان الصناعية المتقدمة . كما أننا لا ننكر أهمية تحسين انتاجية الآلات والمكائن ورأس المال ، ولكننا نسير في هذا البحث ونحن ندعم مقولة لقيت اعترافاً وتأبيداً كبيراً من جانب المفكرين ، وهي ان الانسان صانع آالة وبانيها ولا قيمة للموارد الطبيعية من غير جهده وحيات عرقه .

وحين يتناول الباحث قضية الانتاجية ، فليس يغيب عن باله ما تتطلبه من جهود متصلة ومضنية ، وما تأخذه سبل تحسينها من صور متعددة ، فقد تستهدف احداث تغييرات جذرية بعيدة المدى في التنظيم الإداري نفسه . وأكثر ما يحدث ذلك في الدول التي تتغير فيها كلية النظرية السياسية التي تحكم وظيفة الدولة ، والمضامين الاجتماعية التي تنهض عليها الافكار المذهبية التي توجهها ، وقد تتناول السبل جانبا واحدا من التنظيم الإداري ، اذ قد تنصرف الى أساليب العمل داخل التنظيم أو الى سياسات الافراد أو نحو ذلك . كما قد تتخذ صورة استعمال الآلات بشكل سليم وصيانتها ، والاقتصاد بالمواد الأولية والاعتناء بها ، وتخطيط المصنع بشكل علمي ، واختصار حركة المواد .

بقيت مسألة هي أن طرحننا لقضية الانتاجية لكي نتال حظها من البحث والدرس على مستوى المؤسسات العامة لا يستهدف استدرار العطف نحو هذه القضية الجوهرية . فالانتاجية بالنسبة لنا قضية مستقبل ومصير ، بل هي في نظر الكثير من الباحثين الطريق الى مجتمع الرفاهية ، ذلك لأن جل

(١) د . نجيب اسكندر ابراهيم ، الانسان وتطور للجمع ، مجلة شؤون الادارة الحديثة (دمشق :

مركز تطوير الادارة والانتاجية ، العدد الثاني ، ١٩٨١) ، ص : ٣١ .

القضايا الاجتماعية والاقتصادية في مجتمعنا المعاصر مرتبط ارتباطا وثيقا بزيادة الانتاجية . ومخطيء من يظن أن الانتاجية ترمي الى استغلال القوى العاملة ، أو اهدار حقوقهم ، بل انها - بما تهدف اليه من توفير الجهد والوقت والمال - مفتاح التقدم والوصول الى مستويات معيشية مرتفعة ، بل أنها أساس علمي يضع في اعتباره جميع مكونات العملية الانتاجية . ومن هنا فان الوجوبيات التالية تجد لها متسعا في هذا السياق :

١ - وجوب رفع المستوى الفكري والوعي الصناعي للعاملين ، وبث الشعور بالمسؤولية فيهم ، وتنمية قدراتهم على تحملها ، ووضع نظام قويم للتوظيف .

٢ - التوسع في برامج التوجيه والتدريب المهني ، وتدعيم التعليم الفني بجميع مستوياته ، وتخطيطه ، والابتعاد عن الارتجالية والعشوائية في وضع برامجه .

٣ - تنمية القدرات الادارية والتنظيمية في الوحدات الاقتصادية وتطويرها والارتقاء بها .

٤ - نصحي أفضل الطرق العلمية للتنظيم وأساليب العمل والاستثمار والتشغيل .

٥ - تبني سياسة تكنولوجية مبنية على الانتقاء والمواصفة ، بمعنى اختيار التكنولوجيا الحديثة الملائمة للظروف المحيطة والاحتياجات والامكانيات ، فالنهضة الصناعية لا تقوم على مجرد استيراد أو تشييد المصانع وانما على تشغيلها بكفاءة .

ولعل التدليل على اهمية الوجوبيات السابقة يضطرنا الى ان نستحضر الذهن للتجارب التي مرت بها الدول بعد الحرب العالمية الثانية (ومنها المانيا واليابان) والتي دلت بوضوح على أن توافر المعرفة الفنية والمهارات والقدرات والاتجاهات الانسانية لا تقل اهمية ، ان لم تزد ، عن رأس المال والموارد الطبيعية بوصفهما العنصرين الوحيديين في الانتاج على حد زعم كتاب النظرية الاقتصادية التقليدية ، بل أوغل بعض المفكرين المحدثين في تبيان أهمية العنصر البشري الى الحد الذي جعلهم لا يعترفون بغيره من العناصر ، فرأس

المال في نظرهم عمل مدخر ، والموارد الطبيعية لا قيمة لها ان لم تتوج بجهد
الانسان وعرقه .

(١) مفهوم المؤسسة العامة :

ليس هناك اتفاق عام بين الباحثين بشأن عدد من المفاهيم والمسائل التي تدور حول مدى شمول مصطلح «المؤسسة العامة» ، فتمه من يطلقه على ما تمتلكه الدولة من كيانات ملكية كاملة أو جزئية ، وهناك من يقصره على ما هو مملوك للدولة ملكية كاملة فحسب .

في محاولة الباحث وضع الضوابط والمحددات لمفهوم المؤسسة العامة يسارع الى القول أن ذلك وضعه أمام تعريفات عديدة تمثل وجهات نظر مختلفة ومتباينة للغير من الباحثين ، اذ تناول كل منهم تعريف المؤسسة العامة من وجهة نظر خاصة ، سنجدها في الغالب ترجع الى مجال اهتمام واضع التعريف ، والى الصفة التي حاول الباحثون أن يصفوها عليها ، والى الظروف السياسية والاقتصادية التي نشأت فيها ، والى العوامل التي اعتبرت ذات أهمية كبيرة وثقل خاص في تحديد أبعادها : كدرجة الملكية ، والشكل الذي تتخذه ، وطبيعة نشاطها ، ودرجة استقلالها ، ونوع الرقابة والاشراف عليها ، ونحو ذلك من الاعتبارات كالنظرة الضيقة او الواسعة تجاه نطاق النشاط الذي تمارسه الدولة ، ونظرة كل دولة الى هذه الممارسة ، ونظرة كل باحث الى معيار اعتبار هذا النشاط داخلاً في نطاق حقوق وواجبات الدولة او عدمه ، ومن ثم خضوعه للقانون العام أو القانون الخاص^(٧).

انطلاقاً مما سبق ، فإن المؤسسة العامة في الفكر الغربي - وكما يظهر في كتابات (فريد مان) - منظمة عامة ذات شخصية مستقلة تنشئها الدولة وتمتلكها دون وجود مساهمين ، وهي مسؤولة أمام السلطة التشريعية - عن طريق الوزير المختص- وعن طريق مجلس ادارة تعينه السلطة التنفيذية - ولها حسابات مستقلة تدير وفقاً للاساليب المتبعة في المؤسسة الخاصة ، غير أنها

(٧) فهمي محمود شكري ، «معنى المؤسسة العامة في فقه القانون الاداري العام» ، المجلة العربية للادارة (عمان : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، العددان الأول والثاني ، حزيران ، ١٩٨١) ،

تخضع للمحاسبة العامة.^(٨)

ومفهومها في الفكر الاشتراكي أنها منظمة تمتلكها الدولة وتمنحها استقلالاً في الإدارة لتقوم بتنفيذ برامج الخطة، وتعمل على أساس مبدأ الحساب التجاري وحسابات التكاليف وذلك بغرض الحصول على فائض.^(٩)

ويمكن الوقوف على مفهوم المؤسسة العامة في الفكر العربي من خلال ما طرحه الباحثون في هذا الشأن، فعرفها أحدهم بأنها منظمة اقتصادية لها شخصية معنوية تمتلكها الدولة، وتديرها بأساليب تختلف عن الإدارة التقليدية لل جهاز الحكومي، وذلك لسد حاجة عامة من حاجات المجتمع.^(١٠)

ويفرق أحد الباحثين العرب بين المؤسسة العامة وشبه العامة، فيرى أن الأولى هي «مشروع يتمتع بالشخصية المعنوية، زودته الدولة برأس المال، بقصد مباشرة نشاط من طبيعة تجارية، متبعاً - بصفة أساسية - وسائل القانون الخاص»، أما الثانية، في نظره، فهي نموذج شركات الاقتصاد المختلف التي يشارك الأفراد في رأسمالها.^(١١)

ويقتررب من هذا الاتجاه ما ذهب اليه الأستاذ عبد الغفور يونس، حين قال ان المؤسسة العامة «مشروع اقتصادي عام له شخصية معنوية، تملكه الدولة وتديره بأساليب تختلف عن أساليب الإدارة التقليدية، وذلك لسد حاجة من حاجات المجتمع»^(١٢). ولا يكاد الدكتور «حلمي محمود» يخرج عن هذا الخط فهو يرى أنها «منظمة تتمتع بالشخصية المعنوية، زودها شخص من

(٨) ورد ذكره في:

Cohen R. Kelt, Nationalization In Britain (2 nd ed., London: Macmillan and Co. Ltd., 1971), p. 308.

(٩) انظر: د. خميس السيد اسماعيل، المؤسسات العامة الاقتصادية في الدول العربية (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٨)، ص: ١٥.

(١٠) د. عبد السلام بدوي، الرقابة على المؤسسات العامة (القاهرة: الانجلو المصرية، بدون تاريخ)، ص: ١٥.

(١١) فتحى عبد الصبور، الشخصية المعنوية للمشروع العام (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٣)، ص: ١٦٠.

(١٢) عبد الغفور يونس، دراسات في الادارة العامة (الاسكندرية: المكتبة المصرية الحديثة، ١٩٦٦)، ص: ٢٣٨.

أشخاص القانون العام برأس المال، بقصد مباشرة نشاط له طبيعة اقتصادية، أو هي ذمة مالية عامة مستقلة تخصص لتحقيق غرض اقتصادي^(١٢).

ويعلق أحد الباحثين على المؤسسات العامة - وهو بصدد الحديث عنها في السودان - بقوله: «إنها ككثير من المسميات نعرفها بظواهرها وخصائصها العامة، ونجد صعوبة في تحديد التعريف الشامل الذي يبين جميع أبعادها»، ويستدل كاتبنا على ذلك بما جاء في تقرير الندوة الخامسة لمؤتمر الإصلاح الإداري في السودان بأن ليس هناك من تعريف فقهي أو قضائي لهذا المصطلح، وأن كان يمكن رصد ملامحه الأساسية في أن له شخصية معنوية، ويقوم بأعمال ذات طبيعة حكومية أو منفعة عامة، وهو مستقل عن الحكومة المركزية^(١٣).

والآن، بعد هذا العرض الموجز للتعريفات التي وضعت للمؤسسة العامة يجدر بنا أن نشير إشارة سريعة الى ضوابط التمييز ومحدداته بين هذا النمط من المؤسسات وغيره من المؤسسات الخاصة.

فإذا كان النمط الرأسمالي للتنمية يعتمد أساساً على المؤسسة الخاصة، وإذا كانت المؤسسة الخاصة تعرف عادة بأنها تلك التي يمتلك رأسمالها الافراد والجماعات (أي القطاع الخاص) ومن ثم تديرها هيئة للإدارة من القطاع الخاص، فهل معنى ذلك وقياساً عليه أن المؤسسة العامة هي التي تمتلك الحكومة رأسمالها كله؟ وتديره من ثم هيئة للإدارة من القطاع العام؟ وهل معنى ذلك وقياساً عليه أنه كلما كانت ملكية رأس المال في المؤسسة عامة، وإدارتها عامة، كانت المؤسسة عامة تقع في نطاق القطاع العام في وضوح لا تشوبه شائبة من شك؟.

قد يبدو أول وهلة أن هذا هو التعريف الصحيح للمؤسسة العامة استناداً الى أن ملكية رأس المال فيها عامة للشعب، ولكن هذا التعريف الذي يبدو

(١٣) د. حلمي محمود، «المشروعات العامة»، مجلة العلوم الإدارية (القاهرة: العدد الأول، ١٩٦٧) ص: ١٧٧.

(١٤) د. حسن أبشر الطليب، «المؤسسات العامة بين التنظيم والتأسيس»، مجلة السودان للإدارة والتنمية (الخرطوم: معهد الإدارة العامة، للجلد الخاص، ١٩٦٩)، ص: ٣١.

مقبولاً - الى جانب بساطته الواضحة - يقود الى اول الطريق لا الى نهايتها ، اذ لو كان من المستطاع تطبيقه في عدد من المؤسسات التي تمتلكها الحكومة فعلاً ملكية كاملة ، وتديرها من ثم ادارة عامة خاصة ، فان هناك في الوقت نفسه طائفة اخرى منها لا ينطبق عليها هذا التعريف . فثمة مؤسسات رأّت الحكومة أن تعاملها معاملة فريدة ، فقررت أن تشترك معها بنصيب في رأس المال ، من غير أن تحدد لنفسها قدر هذا النصيب من البداية ، بل تركته يتراوح بين مؤسسة وأخرى - تبعاً لظروف كل منها - ولا تمثل ملكية هذه المؤسسات ملكية عامة خالصة للحكومة (أي للشعب في مجموعه) ولا هي خاصة خالصة للقطاع الخاص (أي لقلّة من الناس) ولكنها تقع في مكان بين هذا وذاك .

وهنا تتبلور المشكلة في كامل وضوحها ويتعين على الباحث أن يتخذ معياراً لا غموض فيه . هل يعتبر رأس المال وحده معياراً للتفرقة بين المؤسسة العامة والمؤسسة الخاصة ؟ أو يعتبر عنصر الادارة المعيار الأكثر أهمية ؟ أو يتخذ الباحث معياراً مزدوجاً هو خليط بين رأس المال والادارة .^(١٤)

وللباحث أن يتساءل ، هل يستطيع أن يدرج في اطار القطاع العام^(١٥) تلك المؤسسات التي لا تملك الحكومة من رأسمالها الا جزءاً محدوداً ، أو يطبق عليها التعريف التقليدي الذي يشترط لادراج المؤسسة في اطار القطاع العام شرطاً مزدوجاً هو الملكية الكاملة ، والادارة الخالصة للقطاع العام ؟

(١٥) يلاحظ أن غلبة عنصر رأس المال لا تعتبر كافية وحدها لادخال المؤسسة في اطار القطاع العام في مصر ، اذ أن دخول الحكومة بنصيب في رأسمال المؤسسة ، مهما كان هذا النصيب ، يستتبعه قيام الحكومة وحدها بمهام ادارة المؤسسة . انظر : د . فؤاد هاشم عوض ، «نحو نظرية اقتصادية للمشروع العام في الجمهورية العربية المتحدة» ، مجلة مصر للعاصرة (القاهرة : الجمعية المصرية للاقتصاد والاحصاء والتشريع عدد ٣٢٦ ، ١٩٦٦) ، ص : ١٤٩ .

(١٦) درج بعض دارسي الاقتصاد والمالية العامة على استخدام لفظة «القطاع العام» للتعبير عن مجمل النشاط المالي والاقتصادي للدولة ، وكذا مختلف تشكيلات الدولة الادارية من حكومة مركزية ، وسلطات محلية ، ومؤسسات عامة . منهم على سبيل المثال :

أ - د . حلمي محمود ، مالية الدولة (القاهرة : مطبعة نهضة مصر ، ١٩٥٧) ص : ٣١ .

أن كثيراً من التعريفات والتقسيمات تضع معيار رأس المال في مقدمة اعتباراتها وتصنف المؤسسات قياساً عليه، ولكي نناقش ذلك مناقشة موضوعية يجدر من البداية أن نحدد الفرق - من واقع مجتمعنا - بين المؤسسة الخاصة والمؤسسة العامة، وهل يمثل أساس التفرقة عنصر رأس المال أو عنصر الإدارة، أو كلاهما معا؟

لكي نستطيع الاجابة عن هذا السؤال، علينا أن نتذكر الوضع الذي آلت اليه معظم الشركات المساهمة من انفصال بين الملكية والإدارة (ملكية رأس المال وإدارة الشركة) وهي ظاهرة ظلت وما زالت تشغل بال المفكرين من الاقتصاديين ورجال الإدارة، إذ أدى التطور الذي صاحب فكرة انشاء الشركة الى وضع غريب وشاذ، أصبح بمقتضاه المساهم (صاحب النصيب في رأس مال الشركة المساهمة) لا يملك من الناحية العملية الا نصيباً ضئيلاً في إدارة سياسة الشركة، إذ تقلص دوره الى الاهتمام بمعدل الارباح الذي سيعود عليه في نهاية العام.

واستنادا الى ذلك فإن العنصر الفعال المحدد للطريق الذي نسلكه المؤسسة الخاصة هو عنصر الإدارة، والمعبر في جزء منه على الأقل بعنصر رأس المال، وعلى هذا يحق القول أن المؤسسة الخاصة هي المؤسسة التي

ب - د. عبد النعم فوزي ودكتور عبد الكريم صادق بركات، مالية الدولة والهيئات المحلية (الطبعة الاولى، الاسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٦٧)، ص: ٩.

ويستخدم بعض دارسي الإدارة والاقتصاد اللفظة نفسها للإشارة الى مجموع المؤسسات العامة فحسب، راجع:

أ - د. محمود إبراهيم عساف، أصول الإدارة (القاهرة: دار الناصر العربي، ١٩٧٩)، ص: ٢٩٥.

ب - د. عماد الدين الشربيني ونجيب محمد بكير، القطاع العام والشركات التجارية (القاهرة: مكان النشر غير مبين)، ص: ١٧.

والرأي عند الباحث أن القطاع العام يمثل مجموع المؤسسات العامة (الملوكة بكاملها أو يغالبيتها للدولة) التي تزاوِل نشاطها على أسس اقتصادية، وتدار وفقا لأساليب الإدارة في منظمات الأعمال، وترتبط معا بعلاقة تحكمها طبيعة الأهداف التي يسعى المجتمع الى تحقيقها في ضوء خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

يشرف عليها ويديرها جهاز للإدارة خاص، وولاؤه للقطاع الخاص، ومسؤوليته في النهاية أمام القطاع الخاص. ويصبح الفصل في التمييز قياساً على ذلك بين المؤسسة الخاصة والمؤسسة العامة، هو نوع الإدارة التي تشرف عليه، وتحدد سياسته، وترسم أهدافه.

وبناءً على هذا، يتسع تعريفنا للقطاع العام ليشمل كل المؤسسات التي تمتلك الحكومة كل رأسمالها، أو أكثر من خمسين بالمئة من رأسمالها، ما دامت هي صاحبة الغلبة في مجلس الإدارة، وهي المختصة بتعيين أعضائها في المجلس وبمراقبته في النهاية، وفي كل هذه الأحوال يمكن القول أن المؤسسة التي ينطبق عليها هذا الوصف هي مؤسسة عامة، وتكون مع غيرها من المؤسسات «القطاع العام».

في ضوء ما تقدم، فإن الباحث يعتقد بصحة ما قال به أحد الباحثين وهو أن شركة الاقتصاد المختلط ليست مؤسسة عامة ما لم تكن مساهمة الأشخاص العامة فيها بنسبة تسمح لها بالمشاركة في إدارتها مشاركة فعالة^(١٧). ويسوغ للباحث القول أن المحك في اعتبار أي من المؤسسات مؤسسة عامة هو مدى سيطرة الدولة على رسم سياستها وتوجيهها، ومن ثم فإن المؤسسة تعتبر عامة في الحالات التي تمتلك فيها الدولة قدراً من رأس المال (نحدده بأكثر من ٥٠٪) يجعلها قادرة على التأثير تأثيراً فعالاً في اختيار إدارة المؤسسة وتوجيه سياستها، وذلك بغض النظر عن مدى نسبة الأغلبية المطلقة التي تمتلكها الدولة في رأس المال. ويتوضح أكثر، فإنه ينبغي أن تزيد مساهمة الدولة في الشركة على (٥٠٪) حتى يكون لممثلها الغلبة والتوجيه، وهذا ما أخذ به الفقه الإداري التقليدي حين ربط بين الحق في الملكية، والحق في الإدارة^(١٨).

(١٧) د. محمود حلمي، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٨-١٢٨.

(١٨) بمقارنة هذا الوضع بما هو عليه الحال في مصر بنصح، لدى استقراء القوانين والقرارات المنشئة لشركات الاقتصاد المختلط، أن المشرع المصري يعتبر مساهمة الأشخاص العامة بنسبة ٢٥٪ (فقط) من رأس المال كافية لتدخل أجهزة الرقابة للمحافظة على توجيه هذه الأموال وصيانتها. وعلى كل حال فقد ترك المشرع تقدير اعتبار الشركة من الشركات العامة لقرار من رئيس الجمهورية تبعاً لمقتضيات الاقتصاد القومي، أي أن امتلاك جزء من رأسمال

ومن الواضح، أن المفهوم الذي قدمناه يستقيم مع الواقع الذي نحياه في الدول العربية، فليست المؤسسات التي تمتلك الحكومة كل رأسمالها هي وحدها التي تنفذ سياسة الدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية وفي غيرها، بل أن كل المؤسسات التي توجهها الدولة وتشرف على تنفيذ سياستها (ولو لم تكن تمتلك غالبية رأسمالها) هي جزء من جهاز الدولة المتكامل لتنفيذ سياستها الاقتصادية.^(١٩)

واعتماداً على ما تقدم، فليس التأميم بالمعنى المعروف هو الوسيلة الوحيدة لاختضاع بعض أنواع النشاط الاقتصادي الخاص لسيطرة الدولة أو توجيهها، بل اننا - قياساً على هذا - نتفق مع ما ذهب اليه بعض المحللين من أن هناك نوعين من التأميم: تأميم لرأس المال، وتأميم للإدارة (ان جاز القول)، والنوع الأول هو المعروف بالتأميم على إطلاقه، اذ درج المتحدثون عن التأميم على أن يقصدوا رأس المال أو الملكية،^(٢٠) ولكن تطور أشكال المؤسسة الاقتصادية، مع التقدم الصناعي الكبير، عمل على فصل ملكية رأس المال عن الإدارة، ومن ثم أصبح من الممكن - نظرياً على الأقل - أن يتم تأميم رأس المال، وأن تظل الإدارة متبعية نفس الطريق، ومنتخدة نفس الاهداف السابقة، وأن يتم تأميم الإدارة بوصفها المسؤولة عن استغلال رأس المال واستثماره بصورة أو بأخرى، وبوصفها الجهاز المنفذ للسياسة الاقتصادية للدولة.

ويليق بنا في هذه المناسبة، وقد تعرضنا لفكرة المؤسسة العامة، أن نفق

الشركة المساهمة كاف لاعتبارها شركة قطاع عام اذا اقتضت مصلحة الاقتصاد القومي ذلك، وصدر قرار من رئيس الجمهورية باعتبارها كذلك. انظر:

فتحي عبد الصبور، مرجع سبق ذكره، ص: ١٠٨.

(١٩) لم تحظ فكرة المؤسسة العامة في الأردن بتنظيم تشريعي لها حتى تاريخ اعداد هذا البحث. فليس ثمة قانون عام تخضع له كافة المؤسسات العامة بحيث تحدد القواعد والاحكام التي تسير عليها. وما يمكن قوله هنا أن للشرع الأردني لم يشأ أن يضع تعريفاً جامداً لها نظراً لما يترتب على اتساع نطاق فكرة المؤسسات العامة ونظمها وأحكامها من أنواع جديدة من المؤسسات العامة.

(٢٠) راجع: د. فؤاد هاشم عوض، مرجع سبق ذكره، ص: ١٥٣.

على فكرة التمييز بين المؤسسة العامة الاقتصادية وغير الاقتصادية .
وحسب الباحث أن يستحضر في هذا السياق مثالا من مصر ، اذ أنها
من الدول العربية التي حظي بها هذا الموضوع بقدر من الاهتمام المبكر ،
فقسمت المنشآت العامة الى قسمين : هيئات عامة ، ومؤسسات عامة ، وارتكز
التمييز بين النشاط الذي يستهدف الخدمة العامة دون النظر لأية اعتبارات أخرى
سوى النظام الخدمة واستمرار تقديمها الى جماهير الشعب ، ولو على حساب
الخزانة العامة ، وبين النشاط الاقتصادي الذي يستهدف استثمار اموال الدولة
بقصد تحقيق الربح ، وعلى أساس هذه النظرة تحدد معيار التمييز
بينهما .^(٢١)

(٢١) لم يتفق اجماع الباحثين على التفرقة بين الهيئة العامة والمؤسسة العامة . فذهب بعضهم
الى أن معيار التفرقة بين النموذجين هو «معيار المرفق العام» ، فالهيئة العامة تبشر ادارة
مرفق عام ، أي تقوم على مصلحة أو خدمة عامة ، في حين تمارس المؤسسة العامة نشاطا
صناعيا أو تجاريا أو زراعيا أو تعاونيا . انظر في ذلك :
د . سعيد يحيى ، الرقابة على القطاع العام (الاسكندرية : المكتب المصري الحديث ، ١٩٦٩) ، ص :
٧٢ .

ويرى فريق آخر أن معيار التفرقة بينهما كامن في طبيعة النشاط والفرض منه ، فحيث
يكون النشاط خدمة عامة تكون بصدد هيئة عامة حتى ولو كان للخدمة التي تؤدي طبيعة
تجارية ، أما اذا كان النشاط اقتصاديا يدار وفقا للطرق التجارية فاننا نكون بصدد مؤسسة
عامة . انظر :

أ - د . محمود حلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٧٧ وما بعدها .
ب - حسين كامل الاسيوطي ، «حول التمييز بين الهيئات والمؤسسات العامة» ، مجلة الادارة
(القاهرة : العدد الثالث ، ١٩٧٠) ، ص : ٣٨ .

في حين يرى بعض الاقتصاديين أن معيار التفرقة بين النموذجين هو معيار محاسبي صرف .
فالهيئة العامة ليس لها رأسمال وإنما لها إيرادات ومصروفات تعد على نمط الميزانيات التجارية ،
وحساب أرباح وخسائر . ويعتقد أصحاب هذا الرأي أن نشاط المؤسسة العامة نشاط انتاجي مريح ، في
حين أن نشاط الهيئة العامة غير مريح بطبيعته . ومع ذلك لا يلبث القائلون بهذا الرأي أن يتصلوا من
مقولاتهم التي تفيد أن معيار الربح ليس منطقيا ، ذلك أن الهيئة العامة قد تحقق أرباحا اذا كانت تقوم
بنشاط يتسم بالطبيعة التجارية ، كما أن هناك من المؤسسات العامة مالا يحقق أرباحا . راجع :

د . أكثم أمين السحلي ، الموجز في القانون التجاري ، (الجزء الأول ، القاهرة : مكان النشر غير مبين ،
١٩٧٠) ، ص : ٧٣٤ .

ويرى الدكتور اسماعيل صبري عبدالله أن المعيار الذي يمكن الاستناد اليه هو أن الهيئة العامة

فالمؤسسة العامة هي منظمة ذات طبيعة اقتصادية أو زراعية أو صناعية أو مالية، مما كان يدخل أصلاً في نشاط قطاع الأعمال الخاص، ورأت الدولة أن تتولاها بنفسها عن طريق المؤسسات العامة، ولها ميزانية مستقلة توضع غالباً على نمط ميزانية المشروع التجاري، وتؤول إليها الأرباح الناتجة عن نشاطها، كما تتحمل الخسارة المترتبة عليها، ولها في سبيل ذلك عقد القروض لمواجهة الخسارة أو العجز.

أما الهيئة العامة فهي شخص أو أشخاص القانون العام، تقوم أصلاً بخدمة عامة (ولا تقوم بنشاط مالي أو تجاري أو زراعي أو صناعي) كانت تقوم بها الدولة أصلاً بوصفها صاحبة السلطة العامة، وذلك ضماناً لتسييرها على نحو منظم ومطرد، وتتحمل عبء تقديمها إلى المواطنين ولو كان ذلك على حساب الخزانة العامة. وتستبعد الدولة هنا هدف الربح من اعتبارها الذي قد يتحقق من هذه الهيئات العامة عرضاً، لأنها تستهدف بما قد تحصله من مقابل مجرد تنظيم الانتفاع بالخدمة العامة وليس تحقيق الربح. واستتباعاً لذلك، فإن الهيئة العامة ليست إلا مصلحة حكومية منحها القانون إدارة مستقلة ذاتياً للخروج بالمرافق العامة التي تديرها عن الروتين الجامد^(٢٢).

ولعله بات واضحاً، بعد هذا العرض، القول مع بعض المحللين أن الصفة التجارية التي تلبس الخدمة العامة أحياناً لا تمنع إطلاقاً من أضفاء صفة المرفق العام على هذه الخدمة ما دام الهدف هو المنفعة العامة وليس تحقيق الربح^(٢٣).

تقوم بخدمات غير إنتاجية، في حين تمارس المؤسسة العامة نشاطاً إنتاجياً يتمثل في سلع وخدمات مرتبطة بالإنتاج السلعي. انظر:

د. اسماعيل صبري عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٥١.

(٢٢) فتحي عبدالصبور، مرجع سبق ذكره، ص ١٠١.

(٢٣) راجع:

أ - د. اسماعيل صبري عبدالله، مرجع سبق ذكره، في أماكن مختلفة؛

ب - د. أحمد رشيد حسين، مرجع سبق ذكره، ص ١١٧

ج - د. محمود حلمي، مرجع سبق ذكره، ص: ٨٢.

ويسوغ للباحث بعد هذه الاطاحة أن يعرض سؤالا مفاده، هل هناك ضرورة لفصل المؤسسات العامة الاقتصادية عن غير الاقتصادية، وما هي دواعي ومسوغات التمييز بين هذين النموذجين؟

ربما كان من المفيد الإشارة الى أن هذا التمييز مرتبط بسياسة الدولة التي التزمت فيها بوضع خطة شاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، توزع على أساسها الاهداف على الأجهزة المختلفة، داخل اطار تنظيمي محدد، يتواءم في تأليفه مع طبيعة هذه الاهداف، اذن فالتمييز بين النموذجين معناه في الأساس فلسفة الدولة تجاه المؤسسات المختلفة، وقوام هذه الفلسفة محوران، اولهما، اذا كان هدف الدولة من مؤسسة معينة هو الخدمة العامة، فان هذه المؤسسة تدخل حتماً في نطاق المرافق العامة التي يتعين على الدولة كسلطة عامة، أن تتحمل أعباءها ضمانا لتسييرها على نحو منظم ومطرد، ولو كان ذلك على حساب الخزانة العامة، فالدولة هنا تستبعد هدف الربح من اعتبارها وتتمحور سياستها تجاه هذه المؤسسات حول تغليب جانب الخدمة دون مقابل على ضرورة استرداد الاعباء التي تتحملها مقابل هذه الخدمة، ولا يغير من ذلك، أن بعض الخدمات قد تُؤدَّى لقاء مقابل يدفعه المنفعة، لأن هذا المقابل لا تستهدف الدولة من ورائه سوى تنظيم الانتفاع بهذه الخدمات وليس تحقيق الكسب، اذن من واجب الدولة أن تضع في حساباتها من البداية أن بعض هذه المرافق ليس لها موارد على الاطلاق، وبعضها الآخر يحقق عجزاً نتيجة زيادة النفقات على الموارد، وان عليها تدبير الموارد اللازمة لمقابلة هذه الاعباء المالية، وفي اطار هذه الاعتبارات تخطط سياستها المالية والاقتصادية بما يضمن انتظام هذه الخدمات واستمرارها .

ومفاد المحور الثاني انه اذا كان هدف الدولة من المؤسسة هو استثمار اموالها في منشأة اقتصادية، فانها في هذه الحالة تكون ازاء مؤسسة اقتصادية تستهدف تحقيق الربح وليس الخدمة العامة .

من هذا العرض الذي يبين فلسفة الدولة تجاه الاهداف التي تنشدها من منشأتها المختلفة، يتضح أن هذه الفلسفة تنهض على أساس التمييز بين قطاعين: قطاع يضم مؤسسات عامة خدمية هدفها الخدمة العامة وليس

الربح ، وهذه المؤسسات ما هي الا مرافق تقوم على خدمات أو مصالح عامة تتحمل الدولة اعباءها ، وتمدها بالعون المالي في سبيل انتظام الخدمة واستمرارها . وقطاع يضم المؤسسات العامة الاقتصادية التي تستهدف تحقيق الربح ، ومن ثم يقع على هذا القطاع عبء الحصول على الموارد .

ان الاحاطة المتقدمة توضح لنا حقيقتين متلازمتين : الاولى ان المؤسسات العامة هي تلك التي تملكها الدولة بكاملها ، أو تمتلك أكثر من خمسين بالمئة من رأس مالها ، وتسيطر على ادارتها بنص قانوني خاص . وثانية هذه الحقائق ، ان المؤسسات العامة هي إما ان تكون من النمط الاقتصادي الذي يمارس نشاطاً ذا طابع اقتصادي (تجاري أو صناعي أو زراعي أو مالي) تستهدف منه تحقيق الربح أصلاً ، واما ان تكون مؤسسات عامة خدمية تقوم اصلاً بخدمة عامة ، كانت تقوم بها الدولة ، ورئي أن يعهد بها الى مؤسسة عامة .

وواضح من هذا ، ان الغرض الاساسي هو محور التفرقة ونواتها بين كلا النوعين من المؤسسات ، ويستتبع ذلك أنه حين يكون هدف النمط الأول تحقيق الربح ، فان هذا الهدف مستبعد من اعتبار النمط الآخر ، وان كان ذلك لا يمنع من تحقيقه عرضاً ، لأنها تستهدف بما قد تحصل عليه من مقابل مجرد تنظيم الانتفاع الخدمة العامة وليس تحقيق الربح .

(٢) الكفاية الانتاجية :

(أ) اهميتها

(ب) مفهومها

(جـ) قياسها

(أ) أهمية الكفاية الانتاجية :

ظهرت نواة فكرة الانتاجية منذ ظهور (آدم سميث) ونظريته التي افترضت انه يمكن زيادة الانتاج وخفض تكلفته عن طريق تحسين وسائل الانتاج، وتقسيم العمل، وتنظيم التبادل التجاري. وجاء بعد (آدم سميث) لفيغ من الاقتصاديين الذين توسعوا في نظريته و اضافوا اليها وانتهوا الى ان زيادة الانتاج وخفض التكاليف رهن بمدى ما يمكن أن يحققه كل باب من أبواب النفقات الانتاجية، عن طريق التخلص من عوامل التبذير والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي الى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المنتج والعامل والمستهلك بالخير العميم^(٢٤).

واليوم، يحظى موضوع الانتاجية باهتمام متزايد في كل من البلاد المتقدمة والنامية على حد سواء^(٢٥)، فقد اقتربت البلاد المتقدمة من مرحلة التشغيل الكامل لما تملكه من عناصر الانتاج، ولم يبق أمامها لتحقيق المزيد من التقدم الاقتصادي الا العمل على زيادة انتاجية هذه العناصر، كذلك فان الكثير من هذه البلاد يعاني من التضخم وقد يبدو منطقيا - والحالة هذه - اللجوء الى بعض الوسائل الفعالة، لمعالجته ومنها العمل على ربط الزيادة في الأجر بالزيادة في الانتاجية، ومن ثم كان ما نلاحظه ونلمسه من اهتمام الحكومات ورجال الاعمال والنقابات في تلك البلاد بتحديد معنى الانتاجية

(٢٤) انظر :

جورج صول، العمال والأجور، ترجمة ماهر نسيم (القاهرة: دار المعارف بمصر، بدون تاريخ)، ص: ١٦-١٧.

(٢٥) انظر :

أ - د. احمد محمد موسى، مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٣)، ص: ٥٢٥.

ب - د. عبد العزيز هيكل، مشاكل قياس انتاجية العمل (بيروت: معهد الانماء العربي، فرع لبنان، ١٩٧٦)، ص: ٩.

وطرق قياسها. (٢٦)

ولما كانت البلاد النامية لم تستثمر ما لديها من عناصر الانتاج، وكانت تعاني، وبخاصة ما كانت كثيفة السكان منها، من وجود احتياطي ضخم من الأيدي العاملة، فقد انطلقت صيحات من بعض تلك الدول تدعو الى تشغيل ما هو معطل قبل أن يجيء الاهتمام بزيادة انتاجية ما هو غير ذلك، واستندت في هذا الى القول بان زيادة الانتاجية لا تخلو من بعض الاضرار بما قد تؤدي اليه من تأخير في القضاء على مشكلة البطالة، وهي المشكلة التي باتت تؤرق تلك البلاد وتقض مضاجع السياسيين فيها. (٢٧).

ولو شاء الباحث ان يدلي برأي حول هذا، لذكر انه مع التسليم بخطورة مشكلة البطالة من النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لا يفوته ان يقرر انه يمكن القضاء عليها - او التخفيف من حدتها على الاقل - عن طريق التخطيط، والاستفادة مما يتحقق من زيادة في الموارد المتاحة للاستثمار لخلق فرص عمل جديدة.

ونعود الى مشكلة التخلف لنبين اننا نشارك أحدهم الرأي في القول ان تلك المشكلة، ترجع الى عدم وصول جميع عناصر الانتاج الى المستوى التي هي عليه في البلاد المتقدمة، بمعنى ان التخلف يرجع في جزء كبير منه الى تأخر تلك البلاد في استخدام الفن الانتاجي الحديث، والاستفادة من التقدم التقني، مما أدى الى انخفاض انتاجية العمل وانتاجية المواد الأولية. (٢٨)

وتأتي أهمية العمل على زيادة الانتاجية في البلاد العربية لكونها عاملاً

(٢٦) د. مصطفى كامل السعيد، «دراسة بعض مشاكل قياس الانتاجية»، مجلة مصر المعاصرة (القاهرة: مؤسسة الأهرام، العدد ١٩٦٨، ٣٣٣) ص: ١٥٩.

(٢٧) نفس المرجع السابق، الصفحة نفسها.

(٢٨) د. أحمد محمد موسى، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٢٦-٥٢٧.

رئيسياً في زيادة الدخل القومي^(٢٩)، وبخاصة ان متوسط دخل الفرد في غالبية هذه الاقطار ما زال منخفضاً بالمقارنة مع البلاد المتقدمة^(٣٠)، كما أنه يمكن القول ان مستوى انتاجية مؤسساتها ما زال دون مستوى انتاجية المؤسسات المماثلة لها في البلدان المتقدمة صناعياً .

وحين ننقل عن أحدهم أن زيادة الانتاجية تعتبر عاملاً رئيسياً لزيادة الدخل القومي فاننا نستعري الانتباه الى حقيقة لم تَخَفْ ساعة على أهل العلم والاختصاص، هي أنه لما كان الدخل القومي هو حصيلة الانتاج، فان الوسيلة الى زيادته اما اضافة كيانات انتاجية جديدة تأخذ بالاساليب الادارة والتقنية الحديثة، وأما تحسين الانتفاع بالطاقات المتاحة، أي رفع انتاجيتها . وليست هاتان الوسيلتان بديلتين بأية حال كما يرى بعضهم^(٣١)، بل هما متكاملتان، اذ لا مندوحة من تحسين الانتاجية حتى بعد اضافة كيانات جديدة، لان الكيان ذا الانتاجية المتدنية عبء على نفسه وعلى الدولة، وكثيراً ما يكون العائد من تدعيم أزر الكيانات الضعيفة وشده اكبر من عائد التوسع في خلق كيانات جديدة، وذلك بالمقارنة بما ينفق في الحالتين . أضف الى ذلك أن احتياجات تدريب الافراد أقل في حالة تحسين الانتاجية عنها في حالة اقامة وحدات اقتصادية جديدة، وهذا عامل له أهميته الخاصة في بعض البلدان العربية التي يزداد العبء على اجهزتها التعليمية والتدريبية . يضاف الى ما تقدم ان زيادة

(٢٩) يؤكد مثل هذا القول «نوميسون» حيث يعتقد ان اختلاف مستويات الكفاية الانتاجية المحققة بين الدول المختلفة هو السبب الرئيسي لاختلاف الدخل القومي في هذه البلاد، وبعبء وجهة نظره بما تشير اليه كثير من الدراسات في الولايات المتحدة بأن نصف زيادة الانتاج القومي في تلك البلاد في الفترة الواقعة ما بين ١٨٨٩ و ١٩٥٧ ترجع أساساً الى زيادة معدل الكفاية الانتاجية، وان النصف الآخر كان نتيجة لمخدرات العمل والاستثمارات الجديدة . انظر :

د . فؤاد القاضي، الكفاية الانتاجية واثرها على التنمية الاقتصادية في البلاد العربية»، مجلة البحوث الاقتصادية والادارية (بغداد : مركز البحوث الاقتصادية والادارية، العدد الثاني، ١٩٧٩)، ص: ١٢٦ . نقل عن :

Thompson, Productivity Measurement Review, (O.E.C.D. , 1965) د.26.

(٣٠) د . محمد فهمي حسن وكنزور وجيه عبدالرسول العلي، «المشكلات التطبيقية لقياس الانتاجية وطرق معالجتها»، مجلة الاقتصاد والادارة (جدة : كلية الاقتصاد والادارة، العدد العاشر، ١٩٨٠)، ص: ١٠٨ .

(٣١) د . فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص: ١٢٥ .

عناصر الانتاج تقابله عوائق جمة ، فهناك العديد من العوائق التي تحد من الزيادة في رأس المال المستثمر^(٢٢) نعتذر من عدم الوقوف عليها لخروج ذلك عن دائرة بحثنا .

وفي إطار تأكيد الباحث على أهمية زيادة الانتاجية في المؤسسات العامة العربية - وبخاصة الاقتصادية منها - نذكر ان الادارة في تلك المؤسسات كثيرا ما تواجه بقوى ضغط عاتية تتمثل في المطالبة المستمرة للعملاء بخفض أسعار السلع وتحسين جودتها في الوقت نفسه ، وفي مطالبة العاملين بتحسين الاجور وتخفيض ساعات العمل ، وتحسين ظروفه وأحواله ، وفي اهتمام اصحاب رأس المال (ومن ضمنهم الدولة) بزيادة الارباح . وليس خافياً على الناقد البصير ان محاولة استرضاء اي طرف من هذه الاطراف بمعزل عن التأثير في الانتاجية يؤدي الى زيادة تفاقم المشكلة وحدة الصراع ، وعليه ، يصبح واضحاً ان ليس من سبيل الى التوفيق بين هذه القوى المتعارضة إلا بتحسين مستوى الانتاجية ، أو تحقيق ما يسمى بترشيد استخدام عناصر الانتاج لتحقيق الهدف ، حيث أنه بهذه الوسيلة يمكن زيادة الانتاج وخفض تكلفته مع زيادة اجر العامل ، وبذلك يتيسر خفض سعر السلع وتحسين جودتها بدون التضحية بالارباح^(٢٣) .

ان الذي نود أن يستلهمه القارئ من هذه الاطاحة ، ان الاتجاه نحو التنمية الاقتصادية والاجتماعية قد اقترن في السنوات العشرين الماضية في الدول العربية بتوسع واضح في انشاء المؤسسات العامة ، ومن الضروري والحالة هذه - ان يبين الآوان لكي تشهد الثمانينات اهتماماً ملحوظاً بتحسين مستوى الانتاجية في هذه المؤسسات ، وذلك انطلاقاً من مفهوم ان هذه المؤسسات تمثل ادوات رئيسية في تحقيق خطط التنمية القومية . وأن تحسين

(٢٢) د . محمد زكي المسيري ، «الانتاجية : مفهومها وقياسها» ، مجلة السودان للادارة والتنمية

(للخرطوم : معهد الادارة العامة ، المجلد الخامس ، ١٩٦٩) ، ص : ٢٠ .

(٢٣) انظر :

أ - د . محمد ابراهيم الحسوقي ، تحديد معايير الكفاية الانتاجية في المجتمع الاشتراكي (القاهرة :

المعهد القومي للادارة العليا ، سلسلة البحوث - ١٠) ، ص : ٦ - ٧ .

ب - د . جميل احمد توفيق وآخرون ، اقتصاديات الأعمال (الاسكندرية : دار المطبوعات

الجامعية ، ١٩٧٩) ، ص : ٢٣١ - ١٣٢ .

الكفاية الانتاجية يعتبر إحدى الوسائل الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات في الدول التي تواجه مشكلة العجز المزمع في ميزانها التجاري، وفي تحقيق الاستخدام الكامل لعناصر الانتاج .
وإذا كان تحسين الكفاية الانتاجية يعد مطلباً أساسياً في حد ذاته فإن مستوى الاداء الاداري يتحكم بدرجة كبيرة في امكانية تحقيق هذا المطلب، حيث تعد أساليب الادارة العلمية مدخلاً رئيساً لتهيئة المؤسسات للاسهام بدورها المناسب في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.^(٢٤)

ونضيف الى ما سبق قولنا، يحتل عامل الكفاية الانتاجية اهمية خاصة بوصفه الوسيلة الوحيدة في يد الادارة لتحقيق أكبر قدر من الانتاج والخدمات بأقل التكاليف الممكنة في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية، نظراً لما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة بالنسبة للاحتياجات الكبيرة المتصارع عليها، ومن هنا فإن مسألة الحصول على أقصى العوائد من استغلال هذه الموارد تضحى ضرورة ملحة لما لها من تأثيرات على الجوانب المختلفة من الحياة الاقتصادية، سواء بالنسبة للمنتج أو المستهلك أو الاقتصاد الوطني ككل .

فالنظام الرأسمالي بما يتيحه من منافسة بين الوحدات الاقتصادية في المجتمع يوفر الحوافز الضرورية للادارة من أجل العمل على تحسين الكفاية الانتاجية وخفض التكاليف، باستخدام أساليب علمية حديثة سواء في الانتاج أو في الادارة، ذلك أن دخول وحدات اقتصادية جديدة تأخذ بأفضل طرق الانتاج المتاحة، ونجاح بعض الوحدات الاقتصادية القائمة في الارتقاء بمستوى كفايتها الانتاجية، وخروج الوحدات الاقتصادية التي تعجز عن ذلك لا بد ان يؤدي كل هذا في نهاية الامر الى ارتقاء مستوى الكفاية الانتاجية في الصناعة التي تنتمي اليها تلك الوحدات الاقتصادية، وبعبارة أخرى تؤدي المنافسة من أجل الربح الى ارتقاء مستوى الانتاجية للصناعة على المدى الطويل .

وفي النظام الاشتراكي تقل أهمية المنافسة بالمفهوم السائد في النظام الرأسمالي نسبياً كحافز للادارة على زيادة الكفاية الانتاجية، فتحدد الدولة

see: Fo,ad Sherif, Measures For Improving Performance of Public Enterprises (٢٤) in developing Countries(N. Y.: U.N. publications, 1973) p. 1.

الاهداف المرسومة لكل وحدة اقتصادية، وهي بذلك تكافىء الادارة على تحقيق تلك الاهداف بغض النظر عما تحققه باقي الوحدات الاقتصادية من نجاح أو فشل، كما تعمل الدولة على تعميم النجاحات التي حققها ادارة ما على باقي الوحدات الاقتصادية المعاملة . وهنا نجد انه لا يمكن الاعتماد على المنافسة كحافز للادارة للوصول الى الكفاية الانتاجية العالية، بل لا بد للدولة من استخدام وسائل أخرى أكثر فعالية، على أن ذلك لا يلغي مسؤولية ادارة الوحدات الاقتصادية في تحسين الكفاية الانتاجية .

وإذا ما رجعنا إلى الحديث عن أهمية تحسين الكفاية الانتاجية على المستوى العربي بادراً إلى القول ان قوام الجهاز الاقتصادي في هذه الدول وحدات اقتصادية (ملكيتها خاصة أو عامة) تعالج عناصر الانتاج (المنتملة في الموارد والآت والعمال) بغرض انتاج سلعة أو خدمة للسوق بأقل تكلفة ممكنة . وعلى الرغم مما لهذه الوحدات الاقتصادية من أهمية فإن الدراسات الخاصة بكفائتها الانتاجية وطرق قياسها كانت نادرة الى عهد قريب^(٣٥)، كذلك فان هناك خلطاً في مفهوم الانتاجية، إذ ينظر في كثير من الاحيان إلى زيادة الانتاج على أنه مرادف لزيادة الانتاجية، وفي ذلك خطأ كبير . فعلى حين يتجه الهدف في زيادة الانتاج إلى حجم اكبر منه بنفس النسبة أو بنسبة أقل بين قيم المخرجات وقيم المدخلات، فان الهدف في زيادة الانتاجية هو الحصول على علاقة افضل بين هذه وتلك .

(٣٥) وان كان يمكن للمتبع أن يلمس جهداً مشكوراً في بعض الاقطار العربية أخذ شكل مؤسسات تعمل على التوعية بموضوعات الانتاجية، نذكر منها على سبيل المثال: مصلحة الكفاية الانتاجية والتدريب المهني في مصر، والمركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري في العراق، والمعهد القومي للانتاجية في تونس، ومركز تطوير الادارة والانتاجية في سوريا، والمعهد القومي للانتاج والنمو الصناعي في الجزائر، وغيرها . وتقوم هذه المراكز بتنظيم الدورات وعقد الندوات واجراء البحوث والدراسات الخاصة بموضوعات الانتاجية، كما أن هناك جهوداً قومية (متمثلة في أجهزة عربية متخصصة كمنظمة التنمية الصناعية ومكتب العمل العربي) هدفت إلى نشر الوعي بموضوعات الانتاجية والاهتمام بتتبع تطورها ومقارنتها بمثيلاتها في المحيط العربي والعالمي، غير أن كل هذه الجهود ما زالت في تقدير الكثير من العاملين دون مستوى الطموح . انظر بهذا الخصوص، تقرير الدكتور طوب الحصري، مجلة العمل العربية (القاهرة: مكتب العمل العربي، مارس، ١٩٧٥)، ص: ٤٦ .

والآن، بعد هذه المحاولة لتبيان أهمية الكفاية الانتاجية، يأتي قولنا بضرورة أن يرافقها ويسايرها دعوة مماثلة نحو ايجاد نظام عادل لتوزيع منافع الانتاجية على كل الاطراف التي اشتركت في خلق هذه المنافع، تقوم فلسفته على مزيد من التراكم الرأسمالي للمؤسسة المعنية، وأجور أعلى لجمهرة اليد العاملة، وحوافز مناسبة للانتاج، وقدرة شرائية أعلى، ومستويات معيشة متقدمة. ^(٢٦)

(٢٦) ونستحضر هنا ما أوضحه «فردريك تيلر» قائد حركة الادارة العملية، بأن الانتاج هو حصيلة تضافر الكثير من العوامل والوارد بما فيها عنصر العمل، وإن مسؤولية تحسين الانتاجية لا تقع على عاتق العامل فقط، وإنما يجب أن نشارك الادارة بالنصيب الأكبر عن طريق قيامها بالتخطيط والتوجيه والرقابة، وعلى ذلك فقط طالب «تيلر» في أن يشارك العامل الادارة في ثمار زيادة الانتاجية، وأن تتوافر له جميع الظروف الصحيحة من أدوات ومواد وساعات عمل مناسبة وفترات راحة وحوافز مالية وغيرها. انظر: د. صلاح الشنوتاني، مفاهيم اساسية في ادارة الافراد (بيروت: مكان النشر غير مبين، ١٩٧٣)، ص: ١٧.

(ب) مفهوم الكفاية الانتاجية :

شاب مفهوم كلمة الانتاجية الكثير من اللبس والغموض ، اذ أن الدراسات والنظريات التي قدمت في هذا المجال ، وبخاصة في السنوات التي اعقبت الحرب العالمية الثانية ، وإن أسهمت في تطويره ، فإنها في الوقت نفسه لم تجل ما اعتور هذا المفهوم من غموض ، فظهرت مفاهيم عديدة ، وأضحت للانتاجية معان مختلفة . فهي عند بعضهم مقياس لكفاية العمل ، وتعنى عند بعضهم الآخر المخرجات التي حققته مجموعة معينة من الموارد ، وترادف عند فريق ثالث الرفاهية .^(٣٧)

كذلك ، ليس من نافلة القول ان ننوه أيضاً بأنه كثيراً ما تختلط مصطلحات أخرى بفكرة الكفاية الانتاجية ، فهناك الكفاية الهندسية ، وهي اذ تنصرف الى فكرة الكفاية من وجهة النظر الهندسية ، فانه يمكن تعريفها بانها درجة نجاح آلة ، مثلاً ، في تحقيق مستوى الاداء الذي يدعي المصنع الذي انتج هذه الآلة انها ستحققه . وعادة ما تقاس الكفاية الهندسية الفعلية لهذه الآلة بمقارنة أدائها للعمل الذي خصصت من أجله بمستوى أمثل يتحدد طبقاً لمعايير هندسية يتوقع عند انتاجها انها ستحققه .^(٣٨)

وهناك أيضاً الكفاية الاقتصادية التي تعرف بانها تنسيق النشاط الاقتصادي بالطريقة التي تحقق رغبات الجماعة ، أو هي استغلال الموارد المتاحة لانتاج السلع والخدمات التي تفضلها الجماعة على غيرها ، ثم توزيع الناتج القومي لاشباع الحاجات التي توليها الجماعة أولوية على غيرها .^(٣٩)

كما أن فكرة الكفاية الانتاجية كثيراً ما تختلط ببعض الافكار وثيقة

(٣٧) ثمة من ينظر الى فكرة الإنتاجية بوصفها مرادفة لفكرة الرفاهية . ويعلق الدكتور مصطفى كامل السعيد على هذه الفكرة بقوله ، أن الترادف ليس صحيحاً في جميع الحالات ، وإن الأمر يتوقف في النهاية على كيفية قياس الانتاجية ، فمن المتصور عند وقوع كساد وانخفاض في مستوى معيشة المجتمع ككل أن يرتفع مستوى الانتاجية ، وذلك اذا نقصت كمية عناصر الانتاج المستخدمة بالفعل نتيجة للكساد بمعدل أكبر من نقص كمية الانتاج ، ففي هذه الحالة تكون الزيادة في الانتاجية مصاحبة لانخفاض مستوى الرفاهية . انظر : د. مصطفى كامل السعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٦٣ .

(٣٨) و (٣٩) د. احمد رشاد موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٠٤-١٠٥ .

الصلة بها ، مثل : قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق الربح ، أو قدرتها على المنافسة ، أو الحصول على كمية معينة من الناتج بأقل قدر من الانفاق النقدي .

ويتصل بالفقرات السابقة صلة وثيقة ما علق ببعض الأدهان حين كان ينظر الى زيادة الانتاج على أنها مرادف لزيادة الانتاجية ، وان زيادة الانتاجية تحمل في طياتها زيادة في الانتاج ، ولكن هل هذا الاعتقاد صحيح ؟

لا شك في أن الانتاج بمفهومه الواسع يعني ذلك النشاط الذي يمارس من قبل فرد أو منظمة بالتضافر مع عناصر أخرى بقصد ايجاد سلعة أو تقديم خدمة ذات منفعة . وقد يختلف معنى الانتاج ، على هذا النحو ، عن معناه المألوف في لغتنا ، حيث كثيرا ما تستعمل لفظة « الانتاج » للتعبير عن ناتج النشاط الانتاجي لا عن النشاط نفسه ، لذلك ، وفي سبيل التفرقة بين كلا المعنيين للفظ « الانتاج » ، اصبحنا نلاحظ استعمال تعبير مركب ، كالعمل الانتاجي أو وظيفة الانتاج أو النشاط الانتاجي أو العملية الانتاجية وذلك للدلالة على معنى الانتاج بوصفه نشاطا .^(٤٠)

ووفقا لهذا التحديد ، يمكن القول أن وظيفة الانتاج هي ممارسة نشاط معين بقصد ايجاد سلعة أو تقديم خدمة ذات قيمة ، أي ذات منفعة ، وان الانتاج بمعنى المنتَج هو الحصلة الكمية أو القيمية للسلع أو الخدمات التي أدى اليها العمل الانتاجي ، أي التي أدت اليها ممارسة وظيفة الانتاج .^(٤١)

واذا كان الانتاج بوصفه حصلة العمل الانتاجي هو كمية السلع أو قيمتها والخدمات التي أدت اليها ممارسة وظيفة الانتاج خلال فترة معينة من الزمن ، فان الانتاجية تعبر عن المقدرة على خلق النتائج (المخرجات) باستخدام عوامل انتاج محددة خلال فترة زمنية معينة ، ومن ثم لا تتزايد الانتاجية الا باستخدام أساليب فنية ، أو بزيادة مقادير عوامل الانتاج الاخرى (مثل رأس المال أو المواد أو العمل أو الخبرة التنظيمية والادارية) بنسبة أقل

(٤٠ و ٤١) عادل جودة وغسان قلعوي، الكفاءة الانتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية (دمشق: مكان النشر غير مبين، ١٩٧٢)، ص: ٢٠-٢١ .

من زيادة المخرجات^(١٢)

وصفة القول أن الانتاج هو محصلة مطلقة لكمية المنتج النهائي، في حين تمثل الانتاجية، على نحو ما سيأتي، معدلا أو نسبة تشير الى امكانية، أي تعبر عن العلاقة بين الواقع والامكانات تحت ظروف معينة في وحدة زمنية. وهذه النسبة قابلة للزيادة والنقص الى حد معين وفق الظروف المحيطة ومدى إطلاق الامكانات الكامنة^(١٣).

وللتدليل على الاختلاف بين معنى الانتاج ومعنى الانتاجية يمكن القول ان الانتاج يعتمد على عناصر رئيسية، اهمها: العمل ورأس المال والمواد الاولى والخبرة التنظيمية والادارية، وتتضافر هذه العناصر الرئيسية معا في كل وحدة اقتصادية لانتاج كمية معينة من السلع. واذا اخذنا فكرة الانتاجية من أبسط صورها نستطيع القول بان كل عنصر من هذه العناصر له انتاجية داخل الوحدة الاقتصادية، بمعنى ان له القدرة على توليد كميات من المنتجات بالتضافر مع قدر معين من العناصر الأخرى. وندل على ذلك بوحدين اقتصاديين تحتوي كل منهما على نفس الكمية من المواد الاولى ونفس الحجم من الالات وعدد العاملين مع توافر نفس الظروف، استطاعت احدهما ان تنتج كميات أكبر من المنتجات من زميلتها باستخدام نفس العناصر، فان ذلك يعني ان انتاجية الوحدة الاقتصادية الأولى اعلى من الثانية، ويمكن القول ساعتنئذ أن جميع العناصر في هذه الوحدة ذات انتاجية أعلى من جميع العناصر في الثانية.

وبناء عليه، فان أية زيادة في الانتاج دون زيادة في التكاليف، أو اي ارتفاع بمستوى الانتاج دون زيادة في المواد الاولى، وأي تخفيض في كمية المواد الأولية دون تقليل في حجم الانتاج يحصل في مضمونه زيادة في الانتاجية، وان زيادة الانتاجية لا تعني بالضرورة زيادة كمية الانتاج، بل تعني تغيير العلاقة بين المنتجات وبين المستخدمات.

واذ تمّ التمييز بين الكفاية الانتاجية وغيرها، امكن الانصراف الى اقتفاء أثر التعريفات التي وضعت لها.

(١٢) د. أحمد محمد موسى، مرجع سبق ذكره، ص: ١٥٣٨-٥٣٧.

(١٣) د. نجيب اسكندر ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٠-٢٩.

يرى أحد الباحثين ان الكفاية الانتاجية هي التي نقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في استغلال الموارد المتاحة لها في انتاج السلع والخدمات التي تخصص في انتاجها، وثبعا لذلك فهو يعرف المستوى الامثل للكفاية الانتاجية بانه الحصول على اقصى كمية من الناتج من قدر معين من الموارد، او هو الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام اقل كمية من الموارد^(٤٤).

وعرفها بعض الباحثين بانها العلاقة بين حجم الانتاج وبين الموارد الانتاجية، أو بعبارة أخرى، نسبة المخرجات (المنتجات من السلع أو الخدمات) الى المدخلات (المستخدمات أو الموارد الانتاجية)^(٤٥)، بمعنى ان تتسب المخرجات، التي تتمثل في كمية السلع والخدمات التي انتجت خلال فترة زمنية معينة، الى كمية الموارد التي اسهمت في تحقيق ذلك القدر من الانتاج.

ويتضح من هذا العرض، انه يمكن فهم التعاريف الآتية بطريقتين متغايرتين: أما على أساس علاقة الانتاج بعنصر واحد من عناصره، وأما على أساس علاقة الانتاج بجميع العناصر التي اسهمت في انتاجه.

وليس اللبس مقتصرًا على العناصر الاقتصادية التي تؤلف هذا المفهوم (أي مكونات المخرجات والمدخلات التي تدخل في الحساب) بل يتعداه الى خلاف منهجي فحواه عدم الاتفاق على طريقة التعبير الكمي عن تلك العناصر، أي مشكلة تحديد المقاييس التي تقاس بها هذه العناصر سواء أكانت كمياتها أم أسعارها، أو أية مقاييس أخرى، وعلى ذلك، فعند قياس الانتاجية قد يكون هناك اتفاق حول هذه العناصر في حين يكون هناك اختلاف في طريقة التعبير عن هذه العناصر. فلو افترضنا انه اتفق على أن يكون الانتاج والعمل هما العنصران اللذان يشكلان المحتوى الاقتصادي لمفهوم

(٤٤) د. أحمد شاه موسى، مرجع سبق ذكره، ص: ١٠٤-١٠٥.

(٤٥) أ. د. أحمد محمد موسى، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٣٤.

ب - د. جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: ١٣٢.

ج - د. علي محمد السلمي، ادارة الافراد لرفع الكفاية الانتاجية (القاهرة: دار المعارف،

١٩٧٠)، ص: ١٤.

الانتاجية، فإن التساؤل التالي يجد له متسعاً في هذا السياق: كيف يمكن التعبير عن المتغير الأول (المنتجات)؟ أيتهم ذلك بوحدات طبيعية أم بوحدات نقدية؟ ونفس الشيء يمكن سحبه على المتغير الثاني، وهو العمل، إذ هل يتم التعبير عنه بعدد الساعات أم بعدد العاملين أم بماذا؟!

ومن التساؤلات التي تثار ما ينصل بتعريف المنتج والمستخدم كطرفي علاقة في الانتاجية .

فالانتاج قد يكون الاجمالي وقد يكون الصافي وقد يكون عينياً أو نقدياً . كذلك، سواء شملت العلاقة مستخدماً واحداً أو أكثر من مستخدم فإن تعريفه خاضع لكثير من الاجتهاد، فالعمل (كمستخدم) قد يعرف بحيث يشمل العمال القائمين مباشرة بالعملية الانتاجية، وقد يتسع ليشمل العمال غير المباشرين من موظفين اداريين وعمال نقل ونظافة ونحوه . وتساؤلات أخرى كثيرة تتعلق برأس المال والمواد الأولية كمستخدمين^(١٦).

ولا شك في ان النتائج التي نحصل عليها، تختلف باختلاف ما نعنيه بمصطلحي المنتج والمستخدم، ونتيجة للتعدد في تعريفات المنتج والمستخدم، وتنوع الاسباب التي تدعو الى اختيار تعريف دون آخر، فأننا لن نستطيع في هذا البحث المحدود الامام، على نحو تفصيلي، بجميع الحالات المختلفة التي يفضل فيها استخدام كل تعريف من هذه التعريفات دون غيره .

بعد هذه الاحاطة، نعود الى القول انه يمكن فهم الانتاجية بطريقتين: فهي مرة تعني علاقة الانتاج بعنصر واحد من عناصره، وتعني مرة أخرى علاقة الانتاج بجميع العناصر التي أسهمت في انتاجه، ولعل هذا ما دفعنا الى الاتفاق مع اثنين من الكاتبيين المرموقين في هذا المجال حين أطلق على الاولى الانتاجية الجزئية وعبراً عن الثانية بالانتاجية الكلية^(١٧). ولسوف نستخدم

(١٦) د. مصطفى كامل السعيد، مرجع سبق ذكره، ص: ٦٣ .

(١٧) د. محمد فهمي حسن ودكتور وجيه عبد الرسول، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٢٠ .

هذين المصطلحين كلما لزم الأمر على امتداد فقرات هذا البحث.^(٤٨)

١- الانتاجية الجزئية او المقيدة: يقصد بها العلاقة الكمية بين الناتج وعنصر واحد من عناصر الانتاج، ونحصل عليها بقسمة الناتج على الوحدات المستخدمة من هذا العنصر.^(٤٩)

وبناء على ذلك نجد ان مؤشر الانتاجية الجزئية يعبر عنه كالآتي:
الانتاجية الجزئية = $\frac{\text{المخرجات (أي الانتاج الكلي: كمية أو قيمة)}}{\text{عامل واحد من عوامل الانتاج (كمية أو قيمة)}}$

والانتاجية وفق هذا المفهوم ما هي الا دلالة للمقارنة بين النتائج المادية وغير المادية التي تتحقق من عملية الانتاج، وبين قيمة العناصر المستخدمة في الانتاج ومنها العناصر الطبيعية والعناصر البشرية. وهي دليل على التقدم العلمي والتقني الذي لا يعني مجرد التقدم في تطوير أو استخدام وسائل فنية أو مادية أو طاقة آلية أو بشرية جديدة فقط، بل يمتد ليطفي أي تقدم فني يتم في مجالات الادارة واختيار العاملين وتدريبهم والاستفادة منهم. وهذا يعني أن أي تطوير نستخدمه الادارة في مجال استخدام المستلزمات السلعية أو

(٤٨) وهنا ينبغي أن نشير الى أن الإنتاجية النوعية أو الاجمالية تبين الانتاجية المتوسطة، سواء لكل عنصر من عناصر الانتاج أو لجميع العناصر المستخدمة في العملية الانتاجية. وحين نقول انها «متوسطة» فاننا نميز بينها وبين الانتاجية الحديثة المحدودة الاستخدام في التطبيقات العملية، والتي تعبر عن انتاجية الوحدة الاخيرة للعنصر المراد قياسه، أي أنها تعبر عن النسبة بين الزيادة في الانتاج والزيادة في عامل الانتاج أو عوامله، ويمكن تصوير ذلك بالمعادلة الآتية:

$$\begin{aligned} & \text{الانتاجية الحديثة لرأس المال المستمر (مثلا)} = \\ & = \frac{\text{الزيادة في الانتاج للترتبة على زيادة الاستثمارات}}{\text{الزيادة في الاستثمارات}} \end{aligned}$$

انظر:

- أ - د. د. محمد ابراهيم الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص: ١٤.
ب - د. د. محمد زكي المسيري، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٥.
د. أحمد رشاد موسى، مرجع سبق ذكره، ص: ١١٦-١١٧.

تحسين كفاية العاملين ، أو وضع تصميم جديد للمنتج ، أو تنظيم سير العملية الانتاجية بطريقة علمية من شأنه التأثير بشكل مباشر على الكفاية الانتاجية .^(٥٠)

أن الطرح الذي تقدم يقودنا الى القول أن الانتاجية تعتبر مؤشرا بصور مدى كفاية عملية تحويل المدخلات المختلفة الى مخرجات ، وهي بذلك تغدو وسيلة هامة لمقارنة اداء الوحدات الاقتصادية في نفس الفترة او في فترات متعاقبة بما يمكن اكتشاف الاتجاه العام لكفاية أي نشاط .

بعد هذه الاحاطة نأتي الى التنبيه بأنه لما كانت عناصر الانتاج (أي المدخلات) متمثلة في رأس المال والعمل والمواد والخبرة التنظيمية والادارية ، فانه يمكن التميز بين أنواع متعددة من الانتاجية الجزئية ، كانتاجية رأس المال ، وانتاجية العمل ، وانتاجية المواد الاولية ، وغيرها ويمكن تمثيل ذلك في الصيغ والمعادلات التالية :-

$$١- \text{انتاجية رأس المال المستثمر}^{(٥١)} = \frac{\text{الانتاج}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \frac{ج}{س}$$

$$ب- \text{انتاجية العمل} = \frac{\text{الانتاج}}{\text{العمل}} = \frac{ج}{ع}$$

$$ج- \text{انتاجية المواد الاولية} = \frac{\text{الانتاج}}{\text{المواد الاولية}} = \frac{ج}{م}$$

(٥٠) د. أحمد محمد موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٥٣٤-٥٣٥ .

(٥١) بالرغم من انه يقصد برأس المال المستثمر كل من الوحدات الثابتة من مكائن ومعدات وأراض وأبنية وأثاث ووسائل نقل ونحو ذلك ، والموجودات المتداولة من مخزون (بأنواعه) وديم ، وتقديرة ، ومصروفات مدفوعة مقدما ، وسندات قصيرة الأمد ، وأوراق قبض . فان فريقاً من الباحثين يفضل فصل المكائن عن رأس المال المستثمر بهدفين : الأول ، معرفة مدى مساهمتها في العملية الانتاجية ، والثاني ، قياس انتاجية رأس المال المستثمر في المكائن بالمقارنة برأس المال المستثمر في غيرها . أنظر :

د . علي الاعسم ، مفاهيم اساسية عن الانتاجية ومؤشراتها في المنشآت الصناعية ، مجلة التنمية الادارية (بغداد : المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري ، العدد ١١ ، آذار / مارس ،

١٩٧٩) ، ص : ٧ .

ولدى استقراء المعادلات السابقة يتضح ان الانتاجية ترتفع كلما ارتفعت نسبة الناتج الى المستخدم من الموارد، وعليه يمكن تصور زيادة الكفاية الانتاجية في الحالات التالية:

- أ- زيادة قيمة المنتج النهائي مع ثبات قيمة الموارد المستخدمة .
- ب- زيادة قيمة المنتج النهائي وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة .
- ج- ثبات قيمة المنتج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة .
- د- انخفاض قيمة المنتج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسب أعلى .

وهكذا، فان تطوير الكفاية الانتاجية يعني توليد المزيد من السلع والخدمات بمعدل يتجاوز الزيادة الكمية في عناصر الانتاج، أو مع بقاء هذه العناصر في حالة ثبات دون حدوث تغيير كمي .

والآن، بعد أن عرضنا لمفهوم الانتاجية الجزئية، حري بنا أن نقف قليلا على انتاجية العمل، والتي تعني، كما أسلفنا، النسبة بين حجم معين من الانتاج والكمية التي استخدمت في تحقيقه، بوصفها من أوسع صيغ الانتاجية الجزئية انتشارا ومن أكثرها حظوة من حيث الاعتماد عليها في التعبير عن التغير في الانتاجية، وبخاصة ان فكرة قياس الانتاجية الكلية تثير الكثير من الصعوبات التي تحد من الفائدة العلمية لها كما سيتبين .

ويمكن ان ينقلنا ذلك الى أن فهم الانتاجية بهذا المعنى، أي نسبتها الى عنصر العمل دون غيره من المدخلات، حدا برجال الاعمال وأصحاب المصانع في الماضي الى استغلال الطبقة العاملة استغلالا بعيداً عن القيم الانسانية . وتعطينا الثورة الصناعية الأولى الأمثلة الكثيرة على تشغيل العمال لأطول مدد ممكنة، وبأجور لا تكفي الا لبقائهم على قيد الحياة، كما كان يجري تشغيل النساء والأطفال في المصانع على نطاق واسع وفي ظروف عمل سيئة، وكان الاعتقاد السائد أن استغلال الطبقة العاملة هو الطريق الوحيد لرفع الكفاية الانتاجية .^(٥٢)

(٥٢) د. صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص: ١٦-١٧ .

ولو جاز لنا أن نسترسل قليلا لنصور الحال أبان الثورة الصناعية لأمكن القول، أن الطبقة العاملة دفعت في تلك الرحلة التاريخية الثمن غالياً من إجهاد ونصب ومرض وتشريد، أما فئة اصحاب المنشآت فقد حل بها الصراع والتنافس الحاد مما أدى بالكثير من المنشآت الى الافلاس واليوار، وأدى بغيرها الى النمو والازدهار، وقد أثار هذا الجو المحموم اللانساني حفيظة بعض كتاب تلك المرحلة حينما صوروا الواقع باعادة ترديد ما قاله داروين في قانونه المشهور «الحياة صراع والبقاء للأصلح». كما سادت شعارات تكاد تخلو من القيم الانسانية، من ذلك، أن مجال العمل لا يتسع للمودة والرافة في ظل بحر لحي من التنافر والتنافس، لأن ذلك على حساب عائد المنشأة التي لا تطيق ان تعيش طويلاً من غير تعظيمه، وكانت علاقات العمل تنهض على فلسفة قوامها ان لصاحب العمل الحق في ان يشغل من يشاء من الناس بشرط أن يكون ذا فائدة للمنشأة لا عالة عليها، والا فالطرد هو مصيره ومآله.^(٥٣)

ومن ناحية أخرى فقد أدى اخذ عنصر العمل دون غيره من المدخلات عند حساب الانتاجية الى خلق اعتقاد أن العمل وحده هو العامل الرئيس في زيادة الانتاجية، ونتيجة لذلك ساد الشعور بضرورة حصول العاملين على نصيب يعادل الزيادة في الانتاجية في شكل زيادة في الاجور، مما يؤثر بطبيعة الحال على عوائد عوامل الانتاج الاخرى، وأهمها رأس المال. غير ان المخرجات هي في الواقع نتيجة تضافر جميع المدخلات من عمل ورأس مال ومواد خام، وان أية زيادة في الانتاجية قد ترجع الى أي من هذه العوامل.^(٥٤)

وفي نظر بعض الباحثين ان مبررات الاقتصار على تعريف المستخدم بحيث يشمل عنصر العمل فقط استند الى مبررات عديدة منها:^(٥٥)
أ - سهولة قياس انتاجية عنصر العمل بالمقارنة بانتاجية عناصر الانتاج

(٥٣) د. نجيب اسكندر ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٥

(٥٤) د. عهد السليم يدوي، مرجع سبق ذكره، ص: ١٧٩-١٨٠.

(٥٥) انظر:

أ - د. أحمد رشاد موسى، مرجع سبق ذكره، ص: ١٢٠-١٢١.

ب - عادل جوده وغسان قلعاوي، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٥.

الأخرى، إذ على الرغم من التفاوت في مهارة العمال، فإنه يمكن الاعتماد على عددهم أو على عدد ساعات العمل في قياس المستخدم من هذا العنصر. إضافة إلى وفرة البيانات الإحصائية الخاصة بالعمل والajور في أغلب بلدان العمل.

ب- إن الدور المؤثر الذي يحتله العمل في عملية الإنتاج خلق شعورا لدى بعض من نادى بوجوب الاعتماد على انتاجية العمل كمقياس للكفاية الانتاجية أو كمؤشر لما تحققة الوحدة الاقتصادية كلها من نجاح وتقدم. كذلك تختلف عناصر الإنتاج من حيث ندرتها النسبية، ومن ثم من حيث اهميتها بالنسبة للنمو الاقتصادي، ولذلك كثيرا ما يتطلب الامر التركيز على قياس انتاجية العنصر النادر دون العناصر الأخرى، وقد يكون عنصر العمل في بعض البلاد أو في مرحلة معينة من مراحل النمو هو العنصر النادر.

ج- لقد عمل ارتفاع اجور العمال في البلدان المتقدمة صناعيا، بمعدلات تفوق معدلات الارتفاع الحاصلة في تكلفة عناصر الإنتاج الأخرى، إلى اهتمام تلك البلدان بانتاجية عصر العمل، لكي تخفض تصب الوحدة المنتجة من السلعة من نفقة العمل، أو على الأقل الحيلولة دون ارتفاعها.

د- حساسية وحيوية الدراسة التي تتناول هذا العنصر لأنها سوف تتعامل مع جوانب انسانية لها اعتباراتها الخاصة التي تميزها عن بقية عناصر الإنتاج.

هـ- إن الهدف لأي نشاط اقتصادي هو تحسين مستوى معيشة الأفراد، وارتفاع مستوى المعيشة يتوقف أساسا على مدى التقدم في انتاجية عنصر العمل. يضاف إلى ذلك، أن انتاجية العمل تحظى بأهمية كبيرة في الفكر الاشتراكي، إذ ينظر إلى العمل بوصفه القوة الانتاجية الأساسية، إن لم تكن الوحيدة، فالالات والمواد الخام لا تستطيع بمفردها خلق قيم جديدة، إن ما تتضمنه من قيم يتم ادماجه أو تحويله إلى المنتج الجديد عن طريق العمال^(٥٦). كذلك، إن ربط الانتاجية بالعمل المباشر يرضي الكثيرين. فالمسؤولون عن رسم السياسة الاقتصادية وتخطيطها يعتمدون عليه، كما

(٥٦) د. مصطفى كامل السعيد، مرجع سبق ذكره، ص: ٨٤.

أن هذه الطريقة ترضي كبرياء العمال وتشعرهم بفضلهم في الانتاج، وتمدهم بوسيلة تدعم موقفهم في مطالبهم بتحسين الاجور وتحسين أحوالهم المعيشية.^(٥٧)

ولكن اذ سلمنا بوجود مبررات تدعو الى الاقتصار على تعريف «المستخدم» بحيث يشمل عنصر العمل فقط، فإن ذلك لا يمنع من القول بوجود مبررات اخرى تدعو الى الاقتصار على تعريف «المستخدم/ بحيث يشمل عنصراً آخر من عناصر الانتاج عدا عنصر العمل.

فالقول مثلاً بضرورة الاهتمام بقياس انتاجية العنصر النادر اكثر من الاهتمام بقياس العناصر الاخرى يمكن الادعاء به بالنسبة لباقى العناصر، اذ قد يكون العنصر النادر هو رأس المال كما هو الحال في بعض البلاد، ومن ثم يتعين الاهتمام والتركيز على انتاجية هذا العنصر في تلك البلاد.

ولعل حري بنا الآن بعد هذه الجولة العود الى الصيغ والمعادلات السابقة للانتاجية الجزئية لنسجل لها بساطتها وسهولة قياسها ولنسجل عليها حين وضعت كلا من رأس المال والعمل والمواد الاولية والخبرة التنظيمية والادارية على نفس المستوى من الاهمية دون اية تفرقة بينها. كذلك من السهام التي صوبت الى ناحية الانتاجية الجزئية بصورها ما يمكن تلسمه من خلال العرض السابق حين عبرت فكرة الانتاجية الجزئية عن علاقة قابلة للقياس الكمي بين الناتج من ناحية وبين عنصر واحد من عناصر الانتاج الذي أسهم في الحصول على هذا الناتج من ناحية اخرى. ولعل هذا يدفعنا الى القول بان فكرة الانتاجية الجزئية هذه تعتبر اكثر تواضعاً وأقل شمولاً من فكرة الانتاجية الكلية، خاصة اذا ما علمنا أن أهم اهداف قياس الانتاجية هي تلك الرغبة في تكوين فكرة عن انتاجية الوحدة الاقتصادية برمتها. وما دام انتاج الوحدة الاقتصادية يعتمد على جميع العناصر الداخلة في نشاطها فلا بد من الربط بين تغيرات الناتج والتغيرات التي تغذي كل هذه العناصر.

ومن الانتقادات التي وجهت الى هذه الصيغ والمعادلات عدم امكان قبول افتراض ان التغيرات التي تحدث في الانتاج الكلي من زيادة او نقص ترجع

(٥٧) د. محمد زكي المسيري، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٤.

الى التغيرات التي تحدث في كفاية استخدام أحد عناصر الانتاج . فالانتاج هو تفاعل يتم بين عوامل مختلفة تعمل في ظروف غير ثابتة . وزيادة الانتاجية أو انخفاضها تعتبر في نفس الوقت نتيجةً وسبباً لعوامل متعددة وليست راجعة الى كميات عناصر الانتاج المستخدمة ، من هذه العوامل تغير نسبة العمال الفنيين الى مجموع المواد الأولية ، أو اكتشاف منتج جديد أو مادة أولية جديدة أو آلات جديدة أو تطور في درجة مهارة العمال^(٥٨) .

وهكذا ، فان نسبة الانتاج الكلي الى العمل المباشر أو الى رأس المال المستخدم لا تفسر درجة كفاية أي منها أو مستوى انتاجيته ، لان انتاجية رأس المال أو انتاجية العمل المباشر التي نحصل عليها بتطبيق المعادلات السابقة تعطينا علاقة سببية صحيحة تساعدنا على دراسة آثار الانتاجية وأسباب تغيراتها بالزيادة أو بالنقص .

يندرج في هذا الاطار ، ان امكان احلال عنصر من عناصر الانتاج محل آخر يقلل من أهمية تلك المعادلات ، فاحلال آلات (رأس المال) محل العمال أو العكس يؤدي الى تغيير شامل في العلاقة بين الانتاج أو عناصره . لانه اذا ما قامت احدى الوحدات الاقتصادية باضافة استثمارات جديدة تؤدي الى تخفيض عدد العمال مثلاً ، فان الرقم الناتج عن قسمة الانتاج على رأس المال المستثمر (انتاجية رأس المال) سوف ينخفض ، في حين ان الرقم الذي ينتج عن قسمة الانتاج على العمل المستخدم (انتاجية العمل) سوف يرتفع . وواضح ان انخفاض انتاجية رأس المال وارتفاع انتاجية العمل في مثل هذه الحالة لا يعني زيادة كفاية استخدام العمل أو نقص كفاية استخدام رأس المال^(٥٩) .

كذلك ، ان الباحث المدقق لمفاهيم الانتاجية الجزئية يجد انها لا تقوى على تمثيل مفهوم الانتاجية ، بوصفه تعبيراً عن القدرة على انتاج المنتجات والخدمات ، فالمواد الأولية والالات وغيرها ليست سوى عناصر يستخدمها

(٥٨) د . مصطفى كامل السعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٨٢-٨١ .

(٥٩) د . محمد زكي المسيري ، مبادئ علم الاقتصاد (القاهرة : مكان النشر غير مبين ،

١٩٦٨) ، ص : ١٦٧ .

المنتج في انتاج السلع والخدمات ، ولذا ، فإن أي ارتفاع أو انخفاض في ناتج قسمة الانتاج على كل منها ليس في حقيقة الحال الا دليلاً على ارتفاع أو انخفاض معدل استغلال هذه العناصر من قبل ذلك المنتج ، ومن ثم فإن هذه المفاهيم المختلفة للانتاجية الجزئية لا تمثل انتاجية العنصر المعني بقدر ما تمثل مقدرة المنتج . ونمثل على ذلك بعامل استطاع ان ينتج كمية اكبر من المنتجات من كمية محدودة من المواد والخامات ، فان هذا ولا ريب يدل على مقدرة العامل وليس على انتاجية المواد .^(١٠)

بالاضافة الى أضرب النقد التي وجهت الى مفاهيم الانتاجية الجزئية بشكل عام ، فان انتاجية العمل بوصفها من أكثر صيغ الانتاجية الجزئية شيوعاً وانتشاراً ، كما سبقت الاشارة ، قد تلقت اعنف الضربات واعتاتها من قبل الكثير من الكاتبيين ، ليس بالنسبة لمضمونها بل للمشاكل التي تجرّها هذه الصيغة عند القياس ، وهذا ما سنأتي على ذكره فيما بعد .

ولكن على الرغم من تلك الانتقادات الموجهة الى فكرة الانتاجية الجزئية ، فهل تمثل فكرة الانتاجية الكلية البديل المناسب للإدارة كلما ارادت ان تتلافى العيوب التي تمرغ بها وجه فكرة الانتاجية الجزئية بالوحل ؟

٢- الانتاجية الكلية لعناصر الانتاج :

تعرف الانتاجية الكلية لعناصر الانتاج بانها العلاقة بين الناتج (المخرجات) وجميع عناصر الانتاج التي استخدمت في الحصول عليه^(١١) ، أي ان الانتاجية وفقاً لهذا التعريف تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة ، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الانتاج^(١٢) ، ويمكن التعبير عن ذلك بالصيغة التالية :

(١٠) انظر :

د . محمد فهمي حسين ودكتور وجيه عبد الرسول ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٩ .

(١١) د . مصطفى كامل السعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٦٢

(١٢) د . وجيه عبد الرسول العلي ، انتاجية العمل : مفهومها وطرق قياسها ، مجلة التنمية الادارية ، (بغداد : المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري ، العدد الخامس ، نيسان ، ١٩٧٦) ، ص : ٧٤ .

$$\begin{array}{ccc} \text{الانتاجية الكلية} & \text{المخرجات} & \text{الانتاج الكلي (كمية أو قيمة)} \\ \hline & \text{المدخلات} & \text{رأس المال + العمل + المواد + الخبرة} \\ & & \text{التنظيمية والادارية (كمية أو قيمة)} \\ & & \text{ج} \end{array} =$$

وعلى ذلك فان حصيلة الموارد الاساسية الثلاثة هي المخرجات (ج) التي يمكن تمثيلها رياضيا كالآتي:

$$\text{ج} = \text{دالة (س.ع.د.خ)}$$

وعلى اساس الصيغة السابقة، يلاحظ ان الانتاجية الكلية ترتفع اذا امكن تحسين حجم المخرجات (الناتج) مع بقاء حجم المدخلات من عناصر الانتاج ثابتا أو ارتفاعها بنسبة أقل. والعكس صحيح. حيث تنخفض الانتاجية في حالة زيادة حجم المدخلات من عناصر الانتاج بنسبة أكبر من الزيادة الحاصلة في حجم المخرجات.^(٦٣)

والانتاجية بهذا التعريف دليل على التقدم التقني الذي لا يعني مجرد التقدم في تطوير أو استعمال وسائل فنية وآلات جديدة فقط، بل يشمل كذلك جميع الوان التقدم والتحسين في مجالات المحاسبة والادارة واختيار العمال وتدريبهم والاستفادة منهم. وبذلك تصبح الانتاجية هي مقياس بصور مدى كفاية عملية تحويل المدخلات من عمل ورأس مال ومواد الى مخرجات تتمثل في سلع وخدمات.

غير ان فكرة الكفاية الانتاجية على هذا النحو لم تسلم من الانتقادات، شأنها شأن فكرة الانتاجية الجزئية، ومن الكتاب الذين تناولوا هذه الفكرة بالنقد والتحليل وأفادوا في الكلام عنها الدكتور محمد زكي المسيري، فهو يعتقد انه ليس من السهل ولا هو من الحكمة في شيء خلط عوامل الانتاج معاً، فكيف يمكن اضافة مقدار معين من المواد الأولية الى العمل المبذول

(٦٣) د. وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص: ٧٥.

(مقدرا بالساعات أو بالايام) الى رأس المال المستثمر في الاراضي والمباني والآلات؟ وهو يرى كذلك انه من الصعب حصر جميع عناصر الانتاج التي تدخل في انتاج أية سلعة أو خدمة، فالدولة تقدم خدمات كبيرة الى الوحدات الاقتصادية مقابل رسوم تقل عن تكلفة انتاجها أو بدون مقابل، ويدل على ذلك بأمثلة كثيرة، كتعبيد الطرق وانتاج الكهرباء وتصريف المياه العادمة، ونحو ذلك. وأن أي تحليل منصف للانتاجية ليس بوسعه التغاضي عن هذه التكاليف لهذه الخدمات الحكومية. وبمضي كاتبنا في الاستطراد في هذه المسألة حيث يقول: ان ثمة عوامل طبيعية مجانية تستفيد منها الوحدات الاقتصادية دون مقابل وبدرجات متفاوتة ويكون لها أهمية كبيرة في الانتاج، فكيف يمكن والحالة هذه مقارنة انتاجية وحدتين اقتصاديتين اذا ما استفادت كل منهما بدرجات متفاوتة من هذه العوامل المجانية،^(٦٤) وحتى لو أمكن ذلك فإنه يتعذر تفسير سبب الارتفاع أو الانخفاض في الكفاية، ولن يتحقق ذلك الا باستخدام مقاييس الانتاجية الجزئية.^(٦٥)

كذلك، اذا كان قد جرى التقليد على تقسيم عناصر الانتاج الى عمل ورأس مال وأرض فان المعنى الواسع لجميع عناصر الانتاج يمتد ليشمل الإدارة والمواد الأولية وكل العوامل التي تؤدي الى تغيير في عناصر الانتاج، كالتدريب والتقدم الفني.

ويصبح تقدير عناصر الانتاج، والحالة هذه، أمراً بالغ الصعوبة بهذا المعنى الواسع على نحو دقيق، وحتى لو أمكن ذلك فإن مسألة التعبير الكمي عن جميع هذه العناصر لا تقل في صعوبتها عن الأولى، واذا ما افترضنا امكانية التعبير عن جميع العناصر كمياً فإن ما أثاره أحد الباحثين حول هذه المسألة جدير بالمراعاة حين ذكر ان هذا المعنى الواسع لعناصر الانتاج يجعل من محاولة قياس الانتاجية أمراً لا معنى له، اذا ان هذا المعنى لا يترك خارج نطاقه اي عنصر يمكن أن يستخدم في تفسير ما يحدث من تغيير في الانتاجية، وتصبح الوسيلة حينذاك لتحسين الانتاجية هي زيادة كمية

(٦٤) د. محمد زكي المسيري، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٢.

(٦٥) د. وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص: ٧٦.

المستخدمات (٦٦)

يضاف الى ما تقدم ، ان مفهوم الانتاجية الكلية ، على النحو الذي تبين يضع كلا من الانسان والآلات والمعدات ووسائل الانتاج الأخرى على نفس المستوى من الاهمية ، على الرغم من تمايز أدوارها واختلافها في العملية الانتاجية ، ذلك لأن الانسان هو أساس العملية الانتاجية ومحورها ، فهو الذي يقوم بالتخطيط لها وتنفيذها والرقابة عليها ، في حين ان المعدات والآلات ووسائل الانتاج الأخرى ليست سوى عوامل فنية تؤثر في نتائج العملية الانتاجية ، حالها كحال العوامل الاقتصادية والاجتماعية (٦٧) . وأخيراً ، فلعل جوانب النقد المذكورة لمفاهيم الانتاجية الكلية والجزئية حدث بأحد الكاتبين الى تبني فكرة قوامها انه من الأوفق استعمال نسبة الانتاج الى عامل الانتاج الحاكم ، أي الذي تظهر له اهمية متزايدة في العملية الانتاجية . ففي الزراعة مثلا حيث تكون الارض هي العامل الرئيس ، مقارنة بعنصري رأس المال والعمل ، نظراً للوفرة الزائدة من العمال ، ولعدم وجود حاجة عملية تدعو الى استخدام الآلات ، فانه من الافضل ان ينسب الانتاج الى مساحة الارض المزروعة لمعرفة انتاجية وحدة معينة من المساحة وتطورها . وعملا بهذا المبدأ يلاحظ وجود حالات في الصناعة يكون من المفضل فيها نسبة الانتاج الى رأس المال ، كما هو الحال في الصناعات ذات طابع التركيز الرأسمالي ، وقد يقتصر في دراسة الانتاجية على نوع واحد من انواع رأس المال اذا ما انصفت بندرة نسبية ، فرأس المال المستورد مثلا (الالات) يعطى أهمية أكبر من رأس المال المنتج محليا ، وقد تنهض حالات يكون من المفضل فيها نسبة الانتاج الى العمل المباشر ، فيقال ان العامل ينتج عدداً معيناً من الوحدات في الساعة أو في اليوم ، وذلك لكي تعمل الادارة في الوحدة الاقتصادية المعنية على تشجيع أية زيادة في الوحدات المنتجة (مع ضمان حد الجودة المطلوب) أو لكي تدرس الاسباب المؤدية الى ارتفاع أو انخفاض الانتاجية (٦٨) .

(٦٦) انظر : د . مصطفى كامل السعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٨٢ .

(٦٧) د . محمد فهيم حسين ودكتور وجيه عيد الرسول ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٣٠ .

(٦٨) انظر : د . محمد زكي المسيري ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٣ .

(ج) قياس الانتاجية :

في مستهل الكلام عن قياس الانتاجية يعنى الباحث ان يشير تساؤلا ،
ويبرز ملاحظات أربعا . اما التساؤل فهو لم قياس الانتاجية ؟
تقتضينا الاجابة عن هذا التساؤل ان نسترعي الانتباه الى ان الادارة
لكي تستطيع ان تتحقق من كفاية نشاط المنظمة يلزمها تسجيل نتائج الأداء
في كل مرحلة من مراحل العملية الانتاجية ، ومن ثم استخدام هذه البيانات في
متابعة التنفيذ أولاً بأول وفي نهاية كل فترة .

ومن البيانات ما هو مالي كبيانات التكاليف والربح أو الفائض والقيمة
المضافة والتقديرات المالية الواردة في الميزانية التقديرية أو برامج الخطة ، ومنها
ما هو مادي كبيانات المدخلات والمخرجات في شكلها العيني ، وكلا النوعين
من البيانات يكمل أحدهما الآخر ، حيث ان كلا منهما يستخدم لتقدير اعمال
المنشأة من زاوية معينة ، فبيانات التكاليف تستخدم في اكتشاف أوجه الضعف
في كل مرحلة من مراحل الانفاق ورسم بعض سياسات المنشأة . والربح أو
الفائض يقيس مقدار العائد الذي يحصل عليه المنظومون (أو الدولة) . وبيانات
القيمة المضافة تهتم بقياس كفاية المنشأة من وجهة نظر اجتماعية واقتصادية .
اما الميزانية التقديرية أو برامج الخطة فتزود الادارة ببيانات كاملة عن الأعباء
والايرادات المتوقعة نتيجة لتنفيذ البرامج المختلفة . وتهتم ببيانات الانتاجية
بقياس الكفاية الكلية للمنشأة معبراً عنها بوحدات مادية وقياس كفاية
الاستخدام لعناصر المدخلات^(٦٩) .

كذلك ، ومن الضروري الإشارة الى أنه ليس لرقم الانتاجية أي معنى في
حد ذاته بالنسبة للمنشأة معينة الا اذا قورن بالأرقام التي تمثل انتاجية منشآت ،
مماثلة في نفس الفترة ، او بالنسبة لنفس المنشأة في سنوات متتالية ، اذ تفيد
هذه المقارنة في اغراض مختلفة ، منها قياس مدى كفاية منشأة معينة من سنة
الى أخرى لاكتشاف مدى تطور مستوى الكفاية الانتاجية أو مقارنته بمعدلات
أداء قياسية ، او بمنشآت مشابهة تعمل في نفس النشاط . وفي ضوء هذه

(٦٩) انظر :

د . عبد السلام بيوي ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٥٩ .

المقارنات وتحليلها يمكن اكتشاف نقطة الضعف التي تساعد المسؤولين في اتخاذ ما يروونه من قرارات تهدف الى علاج تلك العيوب.^(٧٠)

وعلى ذلك فان مقارنة انتاجية المنشآت المختلفة تبين مدى كفاية كل منها، وتظهر نواحي القصور والضعف التي تعترض أياً منها، ومن الممكن كذلك التعرف على نواحي الاسراف عن طريق تلك المقارنات.

فمقارنة المنشأة لنشاطها من سنة الى اخرى قد تتيح لها اكتشاف بعض نواحي الضعف، ولكنها لا تدل على مدى ما يمكن ان تصل اليه المنشأة من نتائج، اذ ان ذلك لا يتضح إلا في ضوء مقارنة انتاجية المنشأة بغيره من المنشآت المماثلة، وتفيد تلك المقارنة في اماكن ادخال اساليب وطرق المنشآت الأكثر كفاية في المنشآت الأقل كفاية.

اما الملاحظات الأربع الجديرة بالعناية، فهي أولاً: ان الانتاجية في جوهرها فكرة نسبية وليست مطلقة. ولعل هذا ما يوضح الهدف من قياسها المتمثل في معرفة ما اعترافا من تغير بالمقارنة بمستواها في زمان او مكان آخر.^(٧١) والملاحظة الثانية، ان الحديث عن قياس الانتاجية والصعوبات التي يثيرها هذا القياس يفرض ولو بقدر الحديث عن أهداف هذا القياس وأهميته. وعلى ذلك، نبادر الى القول انه على أساس تحليل نتائج القياس ومقارنتها زمانيا في الوحدة الاقتصادية من فترة لآخرى، ومكانيا بالوحدات الاقتصادية المثيلة، يمكن الادارة من اكتشاف الاتجاه العام للكفاية ومن معرفة مكان القوة والضعف فيها^(٧٢)، الامر الذي يضعها امام مسؤولياتها في اتخاذ القرارات المناسبة لتنمية أوجه القوة ومعالجة أوجه الضعف. ويصبح بعد ذلك من نافلة القول الحديث عن أهمية قياس الانتاجية على مستوى الاقتصاد الوطني، وبخاصة في اقطارنا العربية التي تشهد نموا متسارعا في بنية القطاع العام، مما يفرض الحد من ظاهرة انخفاض مستويات الانتاجية في أي جزء من أجزائه خشية ان تمتد آثاره لتمس الكيان

(٧٠) نفس المرجع السابق، ص: ١٨٦.

(٧١) د. احمد محمد موسى، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٤٢.

(٧٢) نفس المرجع السابق، ص: ٥٣٣.

بأكمله . (٧٣)

ومفاد الملاحظة الثالثة ، عدم وجود مقياس مثالي للعناصر التي تكون مفهوم الانتاجية ، اذ كثيرا ما تختلف طريقة قياس نفس العنصر من باحث الى آخر تبعا للهدف من القياس ودرجة توافر البيانات .

والملاحظة الرابعة ، ان الكفاية الانتاجية تمثل في جوهرها نسبة أو علاقة بين الناتج وعناصر الانتاج التي استخدمت في الحصول عليه ، ويتفرع عن هذه النسبة ، التي تبدو بسيطة وسهلة التصور لأول وهلة ، الكثير من الصور والاشكال والنسب التي غايتها الاحاطة بقياس جميع جوانب الانتاجية ، والسعي نحو تحقيق الدقة في ذلك القياس ، لتبنى في ضوء ذلك وسائل تطوير الانتاجية وبرامجه .

نقول على الرغم مما نوحى به النظرة الاولى لهذه العلاقة من سهولة في التحديد او القياس فان الامر يصبح في غاية المشقة عندما يخرج من حيز الواقع النظري الى التطبيق العملي والقياس الرياضي . ومرجع هذه المشقة ولا ريب صعوبة قياس العناصر المكونة لمفهوم الانتاجية على نحو ما سيأتي .

١- مشكلة تحديد وحدة القياس المناسبة :

يمكن قياس المدخل أو المخرج بأحدى طريقتين : الاولى ، الطريقة الطبيعية أو الكمية . والثانية ، طريقة القيمة . وفيما يلي توضيح مختصر لكل منهما :

أ- الطريقة الطبيعية أو الكمية : وفي هذه الطريقة يعبر عن المدخل أو المخرج بوحدة قياس طبيعية ، فيعبر مثلا عن الناتج من الاسمنت بعدد الاطنان ، وعن اللاتاج من الاقمشة بعدد الامتار ، وهكذا .
وتعتبر هذه الطريقة من أسهل طرق القياس ، كما انها تعكس حقيقة ما يحدث من تغير في درجة تقدم ونمو الانتاج ، ويعاب عليها عدم امكن استخدامها الا لايجاد الكفاية الانتاجية لمنتج واحد بعامل واحد من عوامل

(٧٣) د . وجيه عبد الرسول العلي ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٧٧ .

الانتاج^(٧٤)، أي أنها تفشل في القياس عند وجود منتجات متعددة، وأية ذلك كيف سيتم التآليف والجمع بين كذا طناً من الاسمنت وكذا متراً من القماش؟ كما أنه ليس باستطاعة هذه الطريقة ان تقيس المنتجات التي هي تحت الصنع، او التي لم تصل بعد الى ان تكون منتجات تامة.^(٧٥)

ب- طريقة القيمة، وهي الكمية مرجحة بسعر السلعة:

وما يميز هذه الطريقة امكانية استخدامها في حالة تعدد انواع المنتجات التي تنتجها المنشأة الواحدة، كما انها تمكن من قياس المنتجات غير تامة الصنع (*) وهي بذلك تخدم الوحدة الاقتصادية التي يعنها الوقوف على القيمة الاجمالية الكلية بالوحدات المالية لكل مخرج، ومن ثم تعتبرها مقياساً لفروق الجودة، خاصة اذا ما افترض ان القيمة الحقيقية للمنتج تعادل التضحية من قبل المستهلكين في سبيل الحصول على ذلك المنتج. لكن يعاب على هذه الطريقة انها لا تعكس كفاية الاداء للعمليات الانتاجية، بقدر ما تعكس نجاح الادارة في الترويج والتسويق لمنتجاتها، نظراً لأن الاسعار تتأثر بمتغيرات قد يصعب على الوحدة الاقتصادية التحكم فيها.^(٧٦) فمثلاً قد تنشأ عوامل احتكارية، أو قد يقع تضخم يؤدي الى تغير في الاسعار، ومن ثم حصول تغير في القيمة النقدية للمنتج، دون ان يعني ذلك بالضرورة تغيراً الى الاحسن في مستوى الكفاية الانتاجية^(٧٧). ومن عيوب هذه الطريقة ايضاً أنها تثير عند تحديد

(٧٤) انظر:

د. محمد ابراهيم الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص: ١٠.

(٧٥) د. وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص: ٨٠.

★ قيمة الانتاج الكلي = ك١ ص١ ق١ + ك٢ ص٢ ق٢ + ... ك١ ص١ ق١

حيث إن:

ك١، ك٢، ك٣ تمثل الكميات المنتجة من الاصناف المختلفة.

ص١، ص٢، ص٣ تمثل الاصناف المختلفة.

ق١، ق٢، ق٣ تمثل قيمة الوحدة من كل صنف.

(٧٦) د. احمد محمد موسى، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٤٣.

(٧٧) يوجز الدكتور محمد ابراهيم الدسوقي العوامل التي ترجع اليها التقلبات في الاسعار في التغيرات في أوصاف السلعة، والتغيرات في العلاقة بين العرض والطلب، والدورات الاقتصادية، وقيام الحكومة بتحديد الاسعار. أنظر:

د. محمد ابراهيم الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص: ١٢.

الاسعار مشكلة الاختيار بين الاسعار المحلية أو الاسعار العالمية ، أو بين استخدام أسعار موحدة لسنوات المقارنة أو استخدام اسعار متغيرة ، وذلك عند ايجاد معايير لمقارنة كفاية وحدة اقتصادية بين سنة وأخرى.^(٧٨) فضلا عما سبق ، يلاحظ ان الاعتماد على الطريقة النقدية في المقارنات الدولية تضيف صعوبات جمة متمثلة في تحويل قيمة الناتج ونفقة الانتاج في الدول المختلفة ، والتي يعبر عنها عادة بالعملة الوطنية لكل دولة ، الى عملة مشتركة . ويستلزم هذا تحديد اسعار صرف تستخدم في عمليات التحويل المذكورة ، ولا شك في صعوبة هذه المسألة بخاصة عند تعدد اسعار صرف العملة الواحدة.^(٧٩)

كذلك ، انه لمن الأهمية بمكان القول انه اذا كان قياس الانتاجية بالقيمة الاجمالية الكلية صالحاً على مستوى الوحدة الاقتصادية فان تطبيقه على مستوى الدولة لا يكون كذلك ، وذلك لوجود تداخل بين مخرجات ومدخلات الكثير من الوحدات الاقتصادية . فمثلا نجد ان قيمة المنتجات تشمل ايضا قيمة مستلزمات الانتاج ، وحيث أن المنتج في صناعة معينة قد يدخل ضمن مستلزمات الانتاج في صناعة اخرى ، فان احتساب قيمة المنتجات من عدة صناعات يترتب عليه تكرار في الحساب.^(٨٠) الامر الذي حدا بأحد الكتاب الى القول بضرورة قياس المخرجات بالقيمة المضافة ، والتي تعبر عن قيمة الانتاج بعد طرح قيمة مستلزمات الانتاج المختلفة^(٨١) ، وتحسب القيمة المضافة على مستوى الوحدة الاقتصادية بمقدار الفرق بين الايراد الاجمالي وبين اجمالي ما دفع من مستلزمات الانتاج اللازمة للعملية الانتاجية . وتحسب على المستوى القومي على أساس ما اضافته الوحدة الاقتصادية الى الدخل القومي .

Henric Stanley, How Deadly is the productivity disease, Harvard Business Review (November - December, 1981), Pp. 127 - 128. (٧٨)

(٧٩) انظر :

د . أحمد رشاد موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٣٢ .

(٨٠) أنظر :

د . محمد محمد ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٧٠-٧١ .

(٨١) أنظر :

د . زكي هاشم ، الادارة الصناعية ، (القاهرة : دار الكتاب الجامعي ، ١٩٧٦) ، ص : ١٧٣ .

ومجموع القيم المضافة لكافة الوحدات الاقتصادية يكون ما يسمى بالنتائج القومي^(٨٢)

٢- مشكلة حساب عنصري العمل ورأس المال^(٨٣):

تواجه المرء عند قياس انتاجية العمل الكثير من المشاكل الجزئية، منها أولاً، مشكلة اختيار فئة قوى العمل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند القياس، سواء على مستوى الاقتصاد الوطني أو على مستوى الوحدة. فعلى المستوى الوطني هل يؤخذ بنظر الاعتبار مجموع القوة العاملة القادرة كلها سواء ما كان منها عاملاً أو عاطلاً، أو تؤخذ بنظر الاعتبار القوة العاملة الموظفة؟ وعلى مستوى الوحدة الاقتصادية تظهر مشكلة الاختيار بين حساب العمال الذين يشتغلون مباشرة بالعمليات الانتاجية وبين اضافة تلك الفئة التي تعمل في الخدمات والادارة.

والمشكلة الجزئية الثانية التي تواجه المنتبع لدى قياس انتاجية العمل، كيفية التأليف بين ساعات العمل التي بذلها العاملون. أيتم ذلك دون تفرقة بين العامل الماهر وغير الماهر، أو دون ترجيح ساعات العمل البشري بدرجة المهارة عند العمال؟ وهل يضرب عرض الحائط بما يجب أن يتم على أساسه القياس، وهو القيمة الحقيقية التي يضيفها العمل الى الانتاج؟

أما المشكلة الجزئية الثالثة، فهي مشكلة اختيار وحدة قياس العمل المناسبة، أي وحدة قياس عامل/ ساعة أم عامل/يوم، أم عامل/ شهر أو سنة. ويمثل المقياس الاول ساعات العمل الفعلية التي تبذل في العملية الانتاجية، في حين يمثل المقياس الثاني مجرد حضور العامل الى مكان العمل سواء مارس العمل فعلاً أم لا. ويبين المقياس الثالث عدد العمال الذين تضمهم قوائم الاجور سواء أكانوا حاضرين أم غائبين بسبب تمتعهم باجازة اعتيادية أو مرضية، أو لغير ذلك من الاسباب.

(٨٢) انظر:

د. محمد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: ٧١.

(٨٣) انظر:

أ - د. علاء شفيق الراوي، طرق قياس انتاجية العمل، مجموعة محاضرات الدورة الخاصة بالانتاجية من ٣ الى ٨٠/٥/٢٨ (بغداد: مكتب للعمل العربية، ١٩٨٠)، ص: ١٠٠-١٠٣.

ب - د. محمد ابراهيم الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص: ١٥.

٤- صعوبة عزل اثار العوامل المؤثرة في الانتاجية :

ان من أهم المشكلات التي يثيرها قياس الأنتاجية ، صعوبة عزل الاثار التي تحدثها كل من العوامل المؤثرة في انتاجية احد عناصر الانتاج أو في الانتاجية الكلية لجميع العناصر . ويزداد الأمر صعوبة اذا كان الهدف معرفة أثر كل من هذه العوامل على حدة ، فمثلا قد يكون من الصعب معرفة اذا ما كان التغير في مستوى انتاجية العمل يرجع الى تغير مستواه الفني أو المهني أو لأسباب أخرى . كذلك يصعب معرفة اذا ما كان التحسن في مستوى الانتاجية الكلية مرجعة تقدم في طريقة ادارة المنشأة أم تحسن مستوى العاملين فيها ، أم هو نتيجة ادخال طرق جديدة للانتاج ، أو نتيجة استخدام نوع أفضل من الخامات والمواد الاولية^(٨٤) ، و لذا فإن الحاجة تتطلب عادة الاعتماد على مقاييس أو مؤشرات متعددة لا الاعتماد على مقياس أو مؤشر واحد فحسب

(٨٤) د . أحمد رشاد موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٣٣-١٣٤ .

(٣) بعض الوسائل التنظيمية والادارية لتحسين الكفاية الانتاجية في
المؤسسات العامة

تمهيد :

بداية لا بد من تسجيل ثلاث ملاحظات : الأولى ، إن الاهتمام بدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية لم يعد مقتربا بالتوسع الهائل في انشاء المؤسسات العامة بقدر ما أضحى مقتربا بالدعوة الى تحسين مستوى الاداء الاداري في هذه المؤسسات . ووثيق الصلة بهذه المسألة ما يمكن قوله انه اذا كان تحسين الكفاية الانتاجية يمثل مطلبا أساسيا في حد ذاته فان مستوى الاداء الإداري يتحكم بدرجة كبيرة في مدى تحقيق هذا المطلب ، حيث تعتبر أساليب الادارة العلمية مدخلا رئيسيا لتهيئة هذه المؤسسات للأسهام بدورها المناسب في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية . والملاحظة الثانية ان استخدام أساليب الإدارة العلمية لم يعد وفقا على المؤسسات الانتاجية كما كان الامر في بداية هذا القرن ، ولكن تلك الاساليب ما برحت من مستلزمات العمل الاداري الناجح في مختلف مرافق الخدمات ومنشأتها ايضا^(٨٥) . ومفاد الملاحظة الثالثة انه لما كنا قد عرّفنا الانتاجية الكلية بانها النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة ، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الانتاج ، فانه يصبح من الممكن ، وفقا لهذا المفهوم ، ان ندرك ان أي عامل يؤثر في الانتاج أو في العناصر التي اسهمت فيه أو فيها معا لا بد من ان يكون له تأثيره الواضح في الانتاجية الكلية . وعلى ذلك ، فان العوامل المؤثرة في الانتاجية كثيرة ولا تقع تحت حصر ، اذ هي مرتبطة بكل وظائف المنشأة .

ولأغراض منهجية فحسب ، يمكن تقسيمها الى عوامل عدة ، منها ما يتعلق بالنشاط الانتاجي ، ومنها ما يتعلق بتسويق المنتجات ، ومنها ما يتعلق بالتنميط ، ومنها ما يتعلق بإدارة الافراد . ولما كان بحث هذه العوامل يخرج عن قدرة الباحث في نطاق الوقت المخصص لاعداد هذا البحث ، فانه سيقصر

(٨٥) د . حسن أحمد توفيق ، محاضرة القايت في الندوة العربية الأولى لإدارة الخدمات البريدية التي عقدتها المنظمة العربية للعلوم الادارية في بيروت في الفترة الواقعة ما بين ١٨ و ١٩ أغسطس ١٩٧٣ ، (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، محاضر لاجتماعات الندوة) ص : ٢ .

في تناولها على بعض العوامل التنظيمية والادارية تاركا غيرها من العوامل لبحوث مستقبلية ان شاء الله .

واذا ما تم الانصراف الى بعض هذه العوامل فانه يمكن القول ان مستوى الكفاية في المؤسسات العامة سيرتفع الى حد كبير في ظل:

أ- التعاون بين جهود الجماعتين التنفيذية والاستشارية في المؤسسة .
ب- وجود قيادة فعالة لا تستغرق معظم وقتها بأمرور تنفيذية ، بل تنصرف الى المسائل الهامة ، وتعمل على ترسيخ مبدأ اللامركزية الادارية ، وتأخذ بمفهوم جماعية العمل ، وتنتهج سياسة وسطاً بين الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالانتاج ، وان كان لا بد من تغليب جانب على آخر ، فمن اللغو القول انه لمصلحة العنصر البشري على العنصر المادي بحجة أنه المتحكم والاساسي في العملية الانتاجية .

ج- عدم تجاهل دواعي التغيير أو تجنبها ، بل على العكس لا بد من توقع التغيير والاعداد له . وبعبارة اكثر وضوحاً ، من الضروري تبني سياسة

التغيير التنظيمي بوصفها أمراً حتمياً وعملية مستمرة ومتجددة .
د- وجود نظام فعال للمعلومات بحيث يسايره ويرافق معه نظام فعال للاتصالات . ذلك لان اتخاذ قرارات مثالية يتطلب وجود معلومات في شكل تحليلي في مكاتب متخذي القرارات دورياً ، كما أنه لا فائدة ترجى من المعلومات ما دامت لا تصل الى أيدي المسؤولين عن اتخاذ القرارات ، أو تصل في وقت متأخر .

وستتناول فيما يلي هذه العناصر بالشرح والتحليل .

(أ) التعاون بين جهود الجماعتين التنفيذية والاستشارية:

لكي تقوم الوحدات الاستشارية بدورها في تحقيق اهداف التنظيم، ينبغي ان يكون هناك نوع من التكامل بين جهود الجماعتين التنفيذية والاستشارية فيه، فليس من ريب أن مستوى الكفاية الانتاجية سينحسن الى حد كبير في ظل التعاون بينهما. ويتطلب تحقيق التكامل المنشود توافر شرطين أساسيين: يتمثل الاول في وضوح علاقات السلطة، ويتحقق هذا من خلال التمييز بين مفهوم الوحدات الاستشارية والوحدات التنفيذية، بحيث يمكن تخصيص السلطة التي تتناسب مع طبيعة كل منها واهدافه ونشاطاته، بما يحافظ على وحدة القيادة ويمنع حدوث تضارب في الأوامر أو ضياع للمسؤولية، ويحول من ثمّ دون نشوب صراع حول تفسير نوع السلطة ومداها. ويتبدى الثاني في القضاء على التضارب بين الوحدات الاستشارية والتنفيذية أو التخفيف من حدته. ويتحقق هذا بدراسة أسباب التعارض الناشء بين الوحدات الاستشارية والتنفيذية نتيجة لأختلاف وجهات نظر الجماعتين، وردود فعل كل جماعة تجاه الاخرى عندما يشتركان معاً في العمل نحو تحقيق أهداف التنظيم.

ارتكازاً على ما تقدم، سنتناول فيما يلي بعض الظواهر التي جعلت من تطبيق فكرة الاستشارة في المنظمات ضرورة حيوية، ثم نعقبها بشرح مختصر لمعيارين أساسيين للتمييز بين الوحدات الاستشارية والتنفيذية تمهيداً للخروج بتعريف لهما، يتلو ذلك ذكر مختصر لاسباب التعارض بين الاستشاريين والتنفيذيين.

بالرغم من ان هناك الكثير من الظواهر التي جعلت تطبيق فكرة الاستشارة في المنظمات ضرورة حيوية، فان الباحث سيقنصر، فيما يلي، على شرح أهم ثلاث منها، وتتمثل في التعقيد والتغيير، والنمو، والتخصص. وتقتضي الإشارة هنا الى انه بالرغم من ان المناقشة سنتناول هذه العوامل على انفراد، فانها تبقى عوامل متداخلة يؤثر كل منها في الآخر، وبشكل البيئة التي تعمل فيها المنظمات، وتؤدي من ثمّ الى ظهور الحاجة الى جهود الافراد الاستشاريين.

١- التعقيد والتغيير :

ساعد التقدم في وسائل النقل والاتصالات على اتساع الاسواق، مما جعل هناك امكانية لتعدد المصانع وانتشارها وزيادة حجمها وتنوع انتاجها لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستهلكين في الاسواق الجديدة، وقد عمل هذا على ازدياد تعقد عمليات المنظمة.^(٨٦)

ومما يزيد الامر تعقيدا ان البيئة التي تعمل فيها المنظمات ليست ثابتة أو مستقرة. بل تتعرض لتغيرات مستمرة لا يمكن تجنبها^(٨٧)، ولا نغالي اذا قلنا ان معظم مشكلات المدير اليوم ناتجة عن التعقيد والتغيير السريع المستمر، مما يجعله امام بديلين: اما ان يقاوم ويمنع التغيير، وهذا صعب على اية حال، واما ان يخلق البيئة المناسبة التي تعمل على استيعاب التغيير بأقل قدر من التفكك واكبر قدر من الفائدة، بمعنى ان يكون قادرا على التحكم في مكونات التغيير بدلا من أن يتحكم التغيير فيه.

Piffner, John M., and sherwood, Frank, Administrative organization (N. Delhi: prentice-Hall, Inc., 1962), pp. 244-245 (٨٦)

(٨٧) انظر :

فصيل عبد الله بابكر، في ورقة له مقدمة الى اللقاء العلمي حول «اسس الاستشارات الادارية واساليبها» المنعقد في المنظمة العربية للعلوم الادارية في عمان في الفترة الواقعة ما بين ١٣ و ٢٥ شباط ١٩٨٢، ص: ١-٤، حيث يذكر بعض الحقائق الاساسية التي تشكل الاطار العام للمناخ الاداري الذي تعمل فيه اية منظمة، ومن هذه الحقائق ان التغيير هو سمة الحياة، وهو ملازم لها، ونحن نعيش في عالم متغير، وفي عالم المنظمات (العائلة، المدرسة، العمل، الحي، المجتمع) العاجزة عن مواكبة هذا التغير الذي يستهدف مجالات عدة من سياسية وعلمية وتقنية، الامر الذي جعل العمل الاداري اكثر تعقيدا وتشعبا، مما استدعى توزيع العمل والتخصص كنتاج يتطلبه كبر حجم التنظيم الاداري والظروف التي يعيش فيها، ومع هذا النمو في العمل الاداري برزت مشكلات تستدعي الحل في ضوء المتغيرات في محيط العمل، ومن هنا نهضت اهمية العمل الاستشاري. وانظر كذلك:

عبد الوهاب موسى، في ورقة له مقدمة الى اللقاء المذكور حول «دواعي استخدام الاستشاريين» ص: ١، حيث يدعم الاسانيد السابقة ويضيف اليها حين يقول: «ان ظهور نظام الادارة القائم على وجود الموظف الاستشاري ككون للموظف التنفيذي راجع الى ان تعقد الانشطة العصرية المختلفة في محتواها الداخلي وارتباطاتها الخارجية عمل على صعوبة الاحاطة بكل جوانبها»، ويضيف الى

ويتضح من ذلك ان البديل الاول يعني نوعاً من الجمود أو التحجر ، اما البديل الثاني فانه يتضمن الاعتراف بان الحياة الاقتصادية معقدة وتتطلب مجالات معرفة متعددة سواء كانت ادارية أو اقتصادية أو سياسية أو قانونية . ويفرض هذا الاعتراف ضرورة توافر من يمتلك هذه المعرفة داخل التنظيم^(٨٨) . الامر الذي دعا المنظمات الى تطبيق فكرة الاستشارة بحيث تتوافر في التنظيم جماعة استشارية قادرة على التعامل مع المشكلات المعقدة للنتاج والتطوير ، والبيع ، والتسعير ، والنقل ، وغير ذلك ، الى جانب اهتمامها باستغلال الفرص التي يهيئها التغيير ومقاومتها لاثاره الضارة^(٨٩) . ولهذا كله فانها تسهم في تخفيف العبء عن التنفيذيين ، وتعوضهم عن النقص المحتمل في معلوماتهم ، وبصورة عامة فانها تمثل العين المتيقظة كلما زاح بصر التنفيذيين أو طغى .

٢- النمو :

عرف «ستيمب» النمو بأنه الزيادة في الحجم عن طريق اعادة استثمار الارباح أو استخدام التقدم التقني في انتاج الكميات نفسها بمواصفات افضل أو إنتاج سلع أرخص ، أو خلق طلب جديد على السلع الموجودة فعلاً^(٩٠) . والنمو هدف مستمر ، فهو يمثل عامل البقاء للمؤسسات . فالمؤسسة التي تسعى الى تحقيق النمو لها فرصة أكبر في منافسة المؤسسات الكبيرة

ذلك قوله : «ان زمن العقلية الموسوعية قد مضى حين كان العالم عالماً في الطب والفلك والكيمياء وغيرها من أصرب المعرفة ، وجاء التخصص حيث اصبح العالم هو من تعلم أكثر فأكثر عن موضوعات أقل فأقل ، وجاء الفكر الإداري الحديث الذي يصر على اتخاذ القرار في ضوء حقائق وبيانات ثبوتية» .

(٨٨) Brech, E.f., the Principles and Practice of Management (2nd ed., London: Langmans Green and Co., 1963) P. 102.

(٨٩) محمد يسري قنصوه ودكتور أحمد رشيد حسين ، التنظيم الإداري وتحليل النظم (القاهرة : دار النهضة العربي ، ١٩٧٢) ص : ١٠٧ .

(٩٠) stemp, I., Corporate Growth strategies (N.Y.: A.M.A., Inc., 1970), p. 25

الآخري^(٩١).

ويرى «بوتجر» ان وسائل تحقيق النمو تتمثل في زيادة الاستثمارات، ونفرض هذه الوسيلة اضافة آلات ووحدات انتاجية جديدة، وترشيد استخدام ما هو متاح من آلات والافراد والطرق الانتاجية والاموال بالطريقة التي تعمل على زيادة كفاية عمليات المنظمة^(٩٢).

وتبرز أهمية عامل النمو من خلال المسائل التالية:

- ١- ان النمو هدف دائم ومستمر تسعى جميع المنظمات الى تحقيقه، وينبغي أن يحتوي التنظيم على من يستطيع تحقيق هذا الهدف.
- ٢- تتطلب زيادة الاستثمارات توافر الأفراد الذين يستطيعون تقييم اقتراحات الإنفاق الاستثماري، كما أن ترشيد العمليات داخل التنظيم تتطلب تحديد أفضل تدفق لها، وأفضل خطة لنقل المواد الخام والبضائع الجاهزة، وأفضل حجم للمخزون بأنواعه المختلفة، ويعتمد هذا على أساليب بحوث العمليات والاساليب الرياضية والاحصائية، مما يفرض ولا شك وجود من يكون قادرا على استخدام هذه الاساليب المتقدمة.
- ٣- اعتمادا على المسألتين السابقتين، فإن ثمة احتمالا كبيرا الا تتوافر هذه الصفات في التنفيذيين، مما يجعل هناك ضرورة لازمة لتطبيق هذه المنظمات لفكرة الاستشارة.

٣- التخصص:

حظي مبدأ التخصص باهتمام كبير في فلسفة الادارة، ولم ينقطع هذا الاهتمام منذ ان كتب «آدم سميث» كتابه «ثروة الامم» سنة ١٧٧٦، وحدد فيه مزايا التخصص الهامة المتمثلة في زيادة المهارة التي يحققها تكرار تنفيذ

(٩١) انظر، محمد احمد علي، «دور الوحدات الاستشارية في التنظيم: دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية»، (رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ١٩٧٧) ص: ١٣.

(٩٢) انظر:

نفس المرجع السابق، ص: ١٨.

مهمة واحدة، وتوفير الوقت الضائع بجراء الانتقال من عمل الى آخر.^(٩٣)

لعلّه من الجلي القول، ان السبب في تطبيق هذا المبدأ في المنظمات يرجع في جزء منه، الى ان لقدرات الافراد حدودا بالقياس الى تعدد مكونات البيئة التي تعمل فيها المنظمات وتعقدها، ولذا فقد أصبح من الضروري أن يتوافر في التنظيم من يتخصص في التدريب، والتنظيم، وشؤون الموظفين، والعلاقات العامة، وغيرها.^(٩٤)

(٩٣) على ان ذلك لا يعني ان التخصص خير كله. اذ لدى تطبيقه في عالم الصناعة ظهرت سلبياته، اذ أصيب العامل بالملل والسأم نتيجة تكرار نفس الأعباء بصورة مستمرة وعدم وجود تنوع في الواجبات والمهام. وشعر بعدم الانتماء واصبحت العلاقة بينه وبين عمله في الصميم حين ضعفت الرابطة بينهما، مما عمل على تقني مستوى الانتاجية.

وقد تنبه الكثير من ممارسي الادارة واسانذتها لهذه الناحية فلفنوا الأنظار الى ضرورة تطبيق اسلوب اداري جديد بدلاً عن اسلوب التخصص، يمكنه ان يعيد العامل الى توازنه الطبيعي ويزيد من رضاه ويرفع من مستوى مهارته مما يكون له اثر ايجابي على مستوى انتاجيته بوجه عام. وينخذ هذا الاسلوب من اثرات الوظيفة وتوسيعها وتعميقها مسكلاً له بحيث تناط بالعامل مسؤوليات ومهام متعددة وبصورة تعمل على استغلال مهاراته وتزيد من نموه الفكري.

غير انه عند تطبيق هذا الاسلوب في الواقع العملي أثبت نجاحه في بعض المنشآت وكشف عن نتائج سلبية في منشآت أخرى، اذ نتج عنه مشاعر ليست من مصلحة الانتاجية في شيء كالخوف من الفشل وما يستتبع ذلك من الشعور بعدم الامان والطمأنينة. كذلك فقد كشفت الكثير من البحوث والدراسات على ان نمّة فئة من العاملين تفضل الأعمال المتكررة الرتيبة غير الموسعة والتي لم يتم اثراؤها بالمسؤولية على غيرها. والمعتقد ان هذا الترنح بين النجاح والفشل راجع الى ارتباط الوظيفة بعوامل أخرى ينبغي ان تؤخذ بعين الاعتبار منها طبيعة الوظائف المراد اثراؤها والمستويات التنظيمية التي تقع فيها وخصائص العاملين الذين يقومون بها.

للتوسع في اثرات الوظيفة، انظر:

- أ- سلمان داود الشمس، اغناء العمل، مجلة التنمية الادارية (بغداد: المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري، العدد السادس عشر، ١٩٨١)، ص: ٤٩
ب- د. علي عبد الوهاب، التطوير التنظيمي (الرياض: معهد الادارة العامة، ١٩٧٩)، ص: ٤٨ - ٥١.

Cummings, Thomas G. and Molloy, Edmod S., improving Productivity and the Quality of work life (N.Y.: praeger Publishers, 1977). PP. 74-75

→

(٩٤) لمعلومات مفصلة حول دواعي استخدام الوحدات الاستشارية في التنظيم، راجع:

Dale, Ernest and Urwick, F. Lyndall, staff in organization (N. Y.: McGraw - Hill Book co., Inc., 1980), pp. 186 - 212

وإذا كانت مزايا التخصص هي التي دفعت «فرديك نيلر» الى تطبيق فكرة النوع الوظيفي في التنظيم (التي تعني ان يكون لكل اختصاصي في عمل ما مطلق الحرية في التصرف فيه، ويخضع له جميع من يقومون به في المنظمة)، تلك الفكرة التي تقضي على وحدة القيادة وتقوضها من جذورها (اذ نجد المروؤوس يتلقى اكثر من أمر من اكثر من رئيس) فانه لكي تتحقق الموازنة بين وحدة القيادة (أي وجود مدير تنفيذي له وحده حق اصدار الاوامر) وبين مبدأ التخصص ينبغي تطبيق فكرة الاستشارة .

صفوة القول أنه اذا كان العمل الرئيس للإدارة هو اتخاذ القرارات، فإن هذه العملية (عملية صنع القرارات) بمراحلها المختلفة تتأثر بالبيئة المحيطة بالأفراد القائمين بهذا العمل، وحيث ان البيئة تتأثر بعوامل التعقيد والنمو والتخصص، فإن هذه العوامل جعلت عملية صنع القرارات أكثر صعوبة، كما زادت من العبء الواقع على متخذي القرارات . ونتيجة لذلك أصبحت الحاجة ملحة للاستعانة بجهد الافراد الاستشاريين لتخفيف العبء عن التنفيذيين عن طريق الدراسة الموضوعية للحالة موضع القرار، والتقدم بتوصيات تحدد أبعاد القرار وتأثيره الحالي والمستقبلي .

وإذا أتينا الى المسألة الثانية، وهي معايير التفرقة بين الوحدات الاستشارية والوحدات التنفيذية في التنظيم، يمكن القول ان مفهوم الوحدات الاستشارية قد اثار الكثير من الجدل في معظم الكتابات التي تناولته . وقد شغل موضوع التفرقة بين الوحدات الاستشارية والوحدات التنفيذية بالباحثين . وليس يعني الباحث عرض مداخل أو معايير التفرقة التي طرحت في هذا الصدد بقدر ما يعنيه ابراز معيارين يعتقد الباحث انهما أوجه هذه المعايير جميعاً . يتمثل الاول في معيار الهدف أو النشاط، وينحصل الثاني في معيار السلطة الممنوحة، وفيما يلي توضيح مختصر لكل منهما :

أ - معيار الهدف او النشاط : تعرف الوحدات التنفيذية، وفق هذا المعيار، بأنها المسؤولة عن التنفيذ المباشر للاهداف الرئيسية الضرورية للمنظمة، والتي تمثل بالنسبة لها شرطاً أساسياً لوجودها . اما الوحدات الاستشارية فهي التي لها الحق في تقديم النصيحة والخدمة للوحدات التنفيذية لمساعدتها

لعمل بفعالية نحو تحقيق الاهداف الاساسية، وترتبط بها ارتباطا
تبعيا^(٩٥)، أي أن مساهمتها في تحقيق هذه الاهداف تتم بصورة غير
مباشرة^(٩٦).

وتسهم الوحدات الاستشارية في تحسين أية ناحية من نواحي العملية
الادارية، دون الاضطلاع بمهمة الادارة نفسها. اما الوحدات التنفيذية
فهي التي تقوم بمهمة الادارة وتحمل مسؤولياتها، ويعني هذا ان
الوحدات الاستشارية فصلت عن الوحدات التنفيذية بقصد التخصص
ومساعدة وحدات التنفيذ في مجال هذا العمل، نظرا لانه يمكن اقتصاديا
وعمليا تنفيذ هذا العمل من قبل افراد متخصصين بصورة افضل مما لو
قام به التنفيذيون^(٩٧)، وغني عن القول ان نتائج نشاط الوحدات

(٩٥) انظر:

أ - د. محمد سعيد احمد، التنظيم وتطوير اساليب العمل (القاهرة: دار الفكر العربي،
١٩٧١) ص: ٨٥.

ب - Chruden, H., and A.w. sherman, Personnel Management (cin
cinnati, South Western publishing Co., 1964), P.73.

ج - Haynes, W. w., and Massie, Joseph L., management: Analysis, - Concepts and Cases (N.j.:
Prentice - Hall, Inc., 1961). pp. 89-99.

(٩٦) يعبر التنفيذ والاستشارة عن علاقات تتصل بالسلطة وليس بمجموعات من النشاطات، فليس
تمة نشاط يوصف دائما بأنه استشاري او تنفيذي. للاستزادة، يراجع:
فتحي زيتون، عوامل نجاح الخدمة الاستشارية (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، سلسلة
الدراسات المكتبية رقم (٢٢٦)، ١٩٧٨) ص: ١٩.

تمشيا مع هذا الفهم، فان الانتاج والمبيعات في المنشآت الصناعية هما الوحداتان التنفيذيتان. اما باقي
الوحدات الاخرى فهي استشارية. ولا يخفى أن وظائف التدريب، والافراد، والعلاقات العامة،
والتمويل، ممارسها وحدات تنفيذية اذا وجدت الاولى في جهاز تدريبي. ووجدت الثانية في وكالة
للتوظيف، وكانت الثالثة في منظمة لخدمة السائحين، ووجدت الرابعة في منظمة مالية.

(٩٧) أ: See:

Dale, Ernest, Planning and Developing the Company Organization structure (N.Y.:
A.M.A., 1959), P. 79.

ب - Dubin Robert, Human Relations in Administration (3 rd ed., N.J.: prentice Hall, Inc.,
1968), pp. 202-203

Dale, Ernest, Management: Theory and practice (4 th ed., N.Y.: McGraw - Hill Book
co., 1978), pp. 194 - 198.

الاستشارية انما تظهر في الوحدات التنفيذية .

ب- معيار نوع السلطة : تعرف الوحدات الاستشارية وفق هذا المعيار بانها التي لها حق تقديم النصيحة والخدمة للتنفيذيين ، وليس لها سلطة الزامهم على التنفيذ ، اما الوحدات التنفيذية فهي التي تعطي الاوامر الى المستوى الأدنى^(٩٨) .

وينبغي الاسترشاد بالأهداف ، وفق هذا المعيار ، عند توزيع السلطة ، أي انه ينبغي النظر الى أهداف كل وحدة ، ودراسة وضعها بالنسبة للأهداف الأساسية ، ثم تقليدها السلطة التي تتناسب مع طبيعة أهدافها ، فإذا كانت الأهداف أساسية لحياة المنظمة ، فإن هذه الوحدة تستحق سلطة تنفيذية ، اما إذا كانت الأهداف محدودة بتقديم الخدمة والنصيحة ، فإن هذه الوحدة تقلد سلطة استشارية .

ترتبا على هذين المعيارين ، فإن الوحدة الاستشارية هي التي تقوم بالمهام الوظيفية ، وترتبط ارتباطا تبعيا بالوحدات التنفيذية ، وتقوم على مساعدتها في مجال محدد لا تظهر قيمته الا عن طريق غير مباشر ، اي بواسطة وحدات أخرى . ولا يعتبر هذا المجال هدفا أساسيا يمثل سببا لوجود المنظمة ، وتمنح حق تقديم النصيحة والخدمة في مجالها .

اما الوحدة التنفيذية فهي التي تقوم بوظائف ذات مسؤولية عامة ، وتقوم بأعمالها بطريقة ذاتية ، وتعتمد على الطريق المباشر في تحقيق الأهداف الأساسية ، التي تمثل سببا في وجود المنظمة ، وتعطي حق اصدار الاوامر اللازمة لتحقيقها .

ولا يغيب عن بال الباحث في هذا السياق ان يشير ، الى ان مفهومه للوحدات الاستشارية يشمل وحدات المشورة والوحدات المعاونة على حد سواء^{٩٩} .

(٩٨) لمزيد من المعلومات حول طبيعة السلطة التنفيذية الاستشارية ، انظر :

د . علي عبد المجيد عبده ، الاصول العلمية للإدارة والتنظيم (الطبعة العاشرة ، القاهرة : دار النهضة العربية - ١٩٧٨) ، ص : ٣٧٣-٣٨٦ .

ويتضح من التحديد السابق لمفهوم الاستشارة والتنفيذ ان الباحث لم يأخذ بما دأب عليه بعض الكتاب في تفريع أنواع النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق رسالة المنظمة الى مباشرة وغير مباشرة، بحيث تتضمن الاولى الأعمال التنفيذية فحسب، وتتضمن الثانية أعمال الخدمات المعاونة أو المساعدة كالخدمات المالية والادارية، وخدمات المشورة كأعمال التخطيط والمتابعة والتدريب والتنظيم.^(١٩)

ولم يكن الدافع وراء ما أخذ به الباحث على أية حال هو الركون الى الأسهل بل كان الدافع بالاضافة الى اعطاء كلمة «المشورة» المعنى الواسع لها، عدم التسليم بحجة كثيرا ما ردها بعض الباحثين في اصفاء صفة المشورة على بعض النشاطات وسلخ هذه الصفة عن بعضها الآخر، ومن ثم إحلال صفة الخدمة المعاونة بدلها، معتمدين في ذلك على امتلاك الاولى سلطة المشورة والتقرير والقرب من الادارة العليا والعمل العقلي، وعدم امتلاك الثانية لكل هذه المقومات او لبعض منها.

أما وقد تم الوقوف على معايير التفرقة بين الوحدات الاستشارية والوحدات التنفيذية، فان الباحث يعتقد بصحة ما قال به أحد الباحثين من أن فشل الوحدات الاستشارية في المؤسسات العامة في القيام بدورها بما يحقق الهدف من وجودها يعزى في اغلب حالاته الى النزاع التنظيمي الذي يرجع الى سوء فهم علاقات السلطة، مما يقلل من الجهود المبذولة نجاه بلوغ الهدف، والى التعارض بين الوحدات الاستشارية والتنفيذية^(٢٠). ومن هذا الاعتقاد يمكن أن يصل المنتبِع الى عدد من الفروض الجزئية التي يمكن بلورتها على النحو التالي:

(١٩) منهم على سبيل المثال:

أ - د. ابراهيم عبد العزيز شيجا، الادارة العامة (القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٧٧)،

ص: ١٤٥.

ب - فوزي حبيش، مبادئ الادارة العامة (الطبعة الثانية، بيروت مكان النشر غير مبين، ١٩٧٨)

ص: ٨١-٨٠.

Dale, Ernest, Management: Theory and practice (4 th ed., N. Y.: Mc Graw - (١٠٠) Hill Book Co., 1978), pp. 194 - 198

- ١- عدم وضوح مفهوم الوحدات الاستشارية لدى التنفيذيين .
 - ٢- عدم وجود تفرقة واضحة بين معنى تقديم النصيحة والتوصيات ، وبين معنى اصدار الامر في اذهان الاستشاريين والتنفيذيين على حد سواء .
 - ٣- اعتقاد التنفيذيين ان وجود الاستشاريين في التنظيم وسيلة لمراقبتهم واكتشاف القصور في وسائل ادارتهم .
 - ٤- وجود غموض لدى التنفيذيين والاستشاريين في تحديد المسؤول عن نتائج القرار الذي تتخذه الوحدة التنفيذية بناء على مقترحات الوحدات الاستشارية .
 - ٥- اعتقاد التنفيذيين ان السلطة الوظيفية التي يمارسها الاستشاريون على الوحدات التنفيذية تمثل تدخلا في اختصاصاتهم وانقاصاً من سلطاتهم .
- ولو انتقلنا الى التعريف بالتعارض أو النزاع التنظيمي وأسبابه ، أمكن لنا أن نذكر مختلف التعريفات التي وضعت له تشير في جملتها الى أنه اختلاف في وجهات نظر طرفين أو أكثر^(١٠١) ، وقد يحدث ذلك في التنظيم بين الافراد أو بين الجماعات والادارات^(١٠٢) ، كالذي نراه مثلا بين الوحدات الاستشارية والتنفيذية . وفي رأبي انه يمكن ارجاع اسباب هذا التعارض أو النزاع بين تلك الوحدات الى ما يلي^(١٠٣)
- ١- ميل التنفيذيين الى الاعتقاد أن اقتراحات الاستشاريين تمتد فتمس مسؤولياتهم التنفيذية في الوقت الذي كان ينبغي أن تتركز حول تخصصهم فحسب .

- ٢- محاولة الاستشاريين ابراز أهميتهم في التنظيم .
- ٣- محاولة الأستشاريين احداث تغييرات في النظم المستقرة تجسيدا لجدارتهم ،

(١٠١) د. علي عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص: ٤

(١٠٢) د. بشر الخضرا ، مفهوم الجماعة الصغيرة وتنمية التنظيمات (عمان : مكان النشر غير مبين

١٩٨٢) ، ص: ٥٠ .

(١٠٣) يذكر الدكتور بشر الخضرا ان احتمال تردّي العلاقات بين طرفي النزاع في التنظيم يتزايد عند وجود دوافع غير متوازنة لكلا الطرفين ، كأن يكون لاحدهما دافع اقوى من الآخر لحل النزاع ، او ان تكون له ميزة نسبية في القوة على الآخر ، او ان يحيق الفشل في تنسيق الجهود المبذولة للتقريب بين وجهات النظر ، او لم يتوافر المناخ الدائم للانفتاح او اللغة المناسبة للحوار .

نفس المرجع السابق ، ص: ٥١ .

- ويمثل هذا الدافع الأقوى وراء الكثير من الاقتراحات التي يتقدمون بها .
- ٤- اعتبار الأستشاريين أقل احساسا بالانتماء للمنظمة وأقل رضا وأكثر رغبة في الانتقال لمنظمة أخرى من زملائهم التنفيذيين .
- ٥- التداخل الواضح بين اختصاصات الوحدات الاستشارية والتنفيذية .
- ٦- زيادة فرص الترقى أمام التنفيذيين عنها بالنسبة للاستشاريين .

وثمة أساليب مختلفة لعلاج النزاع أو التعارض بين جماعتين - من بينها ما أدلى به «شمدت» وزميله من أن المدير يمكنه ان يحل النزاع بطريقة فعالة ، بحيث يصل الى حلول ذكية للمشكلات شريطة ان يتصف بالموضوعية والحياد ، وان يضع نصب عينيه الوصول الى الهدف بحل النزاع . ويندرج في هذا الاطار ، ان يتقبل المدير النزاع بين الأقسام والمجموعات ليس بوصفه حادثة عابرة ، بل عملية تتكون من عدة مراحل تتكرر في كل حادثة نزاع^(١٠١) ، وان يتعرف عليها بقصد تفهمها ، وان يساعد كل طرف على ان يفهم الطرف الآخر ، وان يشرح للمتنازعين طبيعة النزاع حتى يحول المناقشة تجاه الطريق الصحيح ، وان يفهم ويتعرف على شعور الأطراف المتنازعة ويتقبله ، لان ذلك يسهل الاقتناع والرؤية الصحيحة للعلاج . ويمكنه في هذا الاطار ان يقترح خطوات أو قواعد لحل النزاع ، فاذا كان الخلاف على الأهداف والأولويات طلب من المتنازعين توضيح الأهداف المتنازع عليها وتحديدها ، واذا كان حول الحقائق أمكنه اعطاء المعلومات التي توضح الأمر ، واذا كان حول طرق بلوغ الهدف طلب من المتنازعين دراسة الطرق المختلفة بعمق وروية والتفكير في بدائل أكثر ، واذا كان الخلاف حول القيم طلب من المتنازعين تحديد المفاهيم المختلف عليها بشأن القيم . ويجدر بالمدير كذلك ان يحافظ على العلاقات بين المتنازعين بأن ينشئ قنوات الاتصال المناسبة ، وان يهيئ المناخ اللائم والجراءات اللازمة التي تسهل الوصول الى الحلول المطلوبة ، كأن يساعد المتنازعين على مناقشة الآراء دون التعرض لنقد اصحابها ، والتركيز على الجوانب الموضوعية ، مثل الحصول على المعلومات اللازمة وتحليلها .^(١٠٢)

(١٠١) نفس المرجع السابق ، ص : ٥٠ .

(١٠٢) انظر :

د . علي عبد الوهاب . مرجع سبق ذكره ، ص : ٤٦-٤٨ .

(ب) القيادة الفعالة :

تتخصر عناية إدارة أبة مؤسسة عموما في تحقيق أهدافها عن طريق الجهود الجماعية المشتركة لمجموعة من الأفراد . لذا ، لا بد من وجود قيادة لهذه المجموعات تعمل على بعث الحياة والحركة في المؤسسة ، وليس من ريب في أن المدير هو الذي يتولى هذه القيادة في المؤسسة .

تعرف القيادة بأنها «فن استمالة الافراد للتعاون في تحقيق هدف مشترك»^(١٠٦) ، أو هي العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه جهودها نحو تقرير هدف تسعى الى الوصول اليه^(١٠٧) ، أي انها تهدف الى التأثير في سلوك الافراد بقصد استمالتهم وحفزهم لتحقيق الهدف .

فالقيادة اذن ، رغبة حقيقية من الرؤوسين في التبعية ، وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء^(١٠٨) ، وعلى ذلك ، فثمة فرق كبير بين القيادة والرئاسة ، اذ تعبر الأخيرة عن العلاقات الرسمية بين الرئيس ومروؤوسيه الذي يصدر اليهم الأوامر في حدود السلطات الممنوحة له وعليهم التنفيذ ، وان خالفوا تعرضوا للمساءلة ، وهذا يعني أن الرئاسة تقوم نتيجة لنظام ، وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من جانب الأفراد بأسهام الشخص في تحقيق اهداف الجماعة ، ويختار الرئيس عادة الهدف طبقا لمصلحة (أي لا تحدد الجماعة نفسها) ، وتتميز الرئاسة بمشاعر مشتركة قليلة ، وعمل مشترك ضئيل ، وتباعد اجتماعي كبير بين الرئيس واعضاء الجماعة ، ولذا ، فان سلطة الرئيس مستمدة من خارج الجماعة ، في حين أن سلطة القائد يخلعها عليه تلقائيا افراد الجماعة^(١٠٩) .

(١٠٦) د . علي عبد المجيد عبيد ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٣٦٤ .

(١٠٧) أ - د . سيد خير الله ، «القيادة الادارية» ، مجلة الكفاية الانتاجية (القاهرة : نيسان / ابريل ١٩٦٩) ، ص : ١٩٦ .

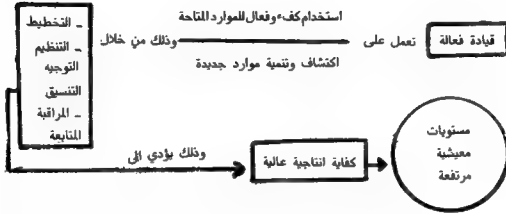
ب - منصور فهمي احمد ودكتور امين الرغامي ، «القيادة الادارية» ، مجلة الاقتصاد والادارة (جدة : كلية الاقتصاد والادارة ، العدد الخامس ١٣٩٦ هـ) ، ص : ١٢٥ .

(١٠٨) أ - د . زكي محمود هاشم ، اساسيات التنظيم والادارة (الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٧٩) ، ص : ٢٧ .

ب - د . شوقي حسين عبد الله ، العلاقات التنظيمية : مدخل سلوكي (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٥) ، ص : ١٨ .

(١٠٩) د . سيد خير الله ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٩٦-١٩٧ .

وإذا كان ليس ما يدعو للاستطراد لتبيان أهمية القيادة الفعالة، فقد اثرنّا ان نورد الشكل التالي^(١١٠)، وذلك لكي يلقي شعاعاً من الضوء على الأهمية المتعاظمة للقيادة، ويقيم الدليل على اعتبارها مركزاً أساسياً لتحقيق الانتاجية العالية .



وإذا امكن لنا الانتقال بعد هذه اللحمة الموجزة عن القيادة وأهميتها في المنظمة، بادرنا الى الحديث عن بعض الأمراض التنظيمية ذات الصلة بالقيادة التي تعاني منها المؤسسات العامة، شأنها في ذلك شأن أية منظمة إدارية ، ولعلنا نبدأها باحتكار رجال الادارة العليا للسلطة والتظاهر بالديمقراطية كأسلوب قيادي، وذلك بأن يسمحوا للمرؤوسين بأن يحدثوا تأثيراً بقدر معين في القرار، بمعنى أن المبادأة بتحديد المشكلة وتشخيص علاجها لا تزال في يد المدير دون غيره، اذ قبل أن يجتمع بمرؤوسيه يكون قد نوصّل فعلاً الى قرار مبدئي، وقبل أن يتخذ القرار النهائي يقوم بعرض الحل الذي يقترحه ليتعرف من خلال المناقشة على رد الفعل لدى المسؤولين عن تنفيذ القرار . وما يثار ليجد مناقشة له هنا، هو قيمة هذا التصرف ومعناه، وكأن المدير في ضوء هذا النمط القيادي يحب أن يقول لمرؤوسيه : «انني أود أن اسمع منكم ما تحبون أن تقولوه حول الخطة التي اقدمها لكم، وسوف اقدر صراحتكم، غير انني

(١١٠) الشكل مأخوذ مع بعض التعديلات من :

د . علي محمد السلمي، «الكفاءة الادارية في القطاع العام: دراسة مصرية»، ملحق الاهرام الاقتصادي (القاهرة: مؤسسة الاهرام، العدد ١٥، شباط / شبراير، ١٩٦٩)، ص: ٣٤ .

سأظل محتفظا بحقي في اتخاذ القرار النهائي الذي أراه مناسباً من وجهة نظري». أما عن معنى هذا التصرف، فإن ما يعتقد الباحث أنه ربما كان مظهراً من مظاهر خداع المدير لمرؤوسيه، وربما كان أيضاً من قبيل ديمقراطية المشاركة في عدد من مراحل عملية صنع القرار، دون المرحلة الخاصة باتخاذ القرار.

كذلك، قد تغلب الصفة الهيوطية في الاتصال، ويقل التأثير الصاعد ومن ثمّ تتأثر فعالية العمل من جهة، إذ أن عامل التأثير الصاعد يعتبر من أهم عوامل الربط بين الافراد والجماعات، ومن ثمّ من أهم عوامل تداخلها وتلاحهما^(١١١)، كما أن ذلك من شأنه أن يجعل الصفة الرئاسية هي الصفة الغالبة على العلاقات داخل المؤسسة، مما ينتج عنها احساس بعدم الاستقلال والحرية. في الوقت الذي اثبتت فيه الدراسات أن الموظفين الذين يشعرون أنهم أكثر حرية في وضع خطوات عملهم هم أكثر إنتاجياً من هؤلاء الذين يفكرون الى هذا الاحساس بالحرية^(١١٢).

ومن الامراض التنظيمية التي تخلقها القيادة غير الفعالة، ما يتصل بطبيعة العلاقات الرئاسية السائدة، من ذلك وجود أسس اخرى للتعامل غير الكافية كالاستلطاف والعلاقات الخاصة والتحيز والذاتية والبعد عن الموضوعية، وهذا من شأنه أن يترك انطباعات سيئة في نفوس الموظفين تجاه القادة، وتجاه القيم التي تحكم العلاقات، وتعمل على خلق تكتلات في محيط العمل بما يتبع ذلك من اتخاذ مواقف عدائية تجاه القادة والزملاء، ووجود حالة من اللامبالاة من جانب الموظفين. وتجعل هذه الطريقة في التعامل بين القادة والمرؤوسين العلاقة قائمة على التوتر والخوف، وتنتأى بالمناقشة بين الادارة والمرؤوسين عن جو الاقناع والاحترام، وتجعل من الاجتماعات مضحية

(١١١) انظر:

رئيس ليكرت، انماط جديدة في الادارة، ترجمة ابراهيم علي البرلمي (القاهرة: مؤسسة سجل

العرب، ١٩٦٦)، ص ٢٢٦-٢٢٩.

(١١٢) نفس المرجع السابق، ص: ٥٤

للوقت^(١١٣)، ولنا أن نتوقع بعد ذلك ذوبان احساس الرؤوسين بالمشاركة الإيجابية، مما قد يدفعهم إلى التصرف لا على أساس ما يفرضه التنظيم الرسمي والقوانين والاجراءات البيروقراطية وحدها من قيود والتزامات، بل أيضاً وفق ما تُملية عليهم حاجاتهم وتطلعاتهم الشخصية حتى تعارضت تلك مع اهداف وتطلعات المنظمة الرسمية التي يعملون فيها^(١١٤). بل قد يصل الأمر إلى أن ينقلبوا ضدها ما دامت لا تحقق لهم المنظمة ما يصبون إليه من رغبات واهداف^(١١٥).

ومن الامراض الادارية التي تعاني منها مختلف المؤسسات في الدول العربية عدم التفويض الكافي للسلطات. وليست خافية على أحد تلك الأهمية التي يكمن خلفها مراعاة مبدأ التفويض، ففيه توفير وقت الرئيس بغية التفرغ للمسائل الهامة، كما ان التفويض يساعد على سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع الى المصادر الأعلى التي فوضت السلطة، وفيه، أخيراً، تدريب للمرؤوس على ممارسة السلطات وتحمل المسؤوليات، مما يحسن من روحه المعنوية ومن ثمّ يحسن من انتاجيته.

وبالرغم من ان فكرة التفويض تلقى قبولا من معظم دارسي الادارة، ونكاد لا نجد من بينهم من يجادل في الحاجة اليها، فان الصعوبة تظهر لدى محاولة تطبيقها عمليا، كما أنها ما فتئت من اكثر فنون الادارة تعقيدا، وآية ذلك ما تثيره الآجابه عن الاسئلة التالية من صعوبات:

- ١- ما هي حدود ما يمكن تفويضه للمرؤوس، وما هي حدود ما يجب على الرئيس ان يحتفظ به لنفسه؟
- ٢- كيف يمكن معالجة عملية اعادة التفويض، وكيف يمكن للمفوض الأصلي ان يتابعها؟

(١١٣) لمزيد من التفاصيل حول ادارة المناقشة في الاجتماعات، انظر:

المؤلف، ادارة الاجتماعات (عمان: المنظمة العربية للعلوم الادارية، ١٩٨٢)، ص: ٥٥-٣٨.

(١١٤) عثمان خيري، البيروقراطية وادارة التنمية في افريقيا (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم

الادارية، سلسلة البحوث رقم ٢٠٣، ١٩٧٧)، ص: ٢.

(١١٥) د. عماريوش، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، (عمان: المنظمة العربية للعلوم

الادارية سلسلة البحوث رقم ٣٦٠، ١٩٨٢)، ص: ٤٤.

- ٣- ما الذي يمكن عمله ليتحقق الرئيس من ان العمل يتم بطريقة مرضية ؟
٤- ما هو معيار التفويض الناجح ، وكيف يعرف الرئيس أنه قد نجح في تفويض سلطته ؟

وإذا ما انتقلنا الى صعيد الممارسة وحاولنا التعرف على مدى مراعاة مبدأ تفويض السلطة في بعض المؤسسات العامة في الدول العربية ، أمكن لنا ان نسجل الانطباعات الأولية التي تكونت لدينا من اجتماعات حرة عقدناها مع فئات مختلفة ومستويات رئاسية متباينة من بين من شارك في اللقاء العلمي حول ادارة الوقت وإدارة الاجتماعات الذي عقد في دمشق في الفترة الواقعة بين ٦ و ١١ حزيران ١٩٨١ .

لقد سيطرت المركزية التصاعدية على مختلف المؤسسات في الدولة ، فجمعت السلطات في يد رئيس واحد ، وعمل ذلك على ضرورة مرور أية مكتوبة على أكثر من موظف ، وكثرت الامضاءات وأوجب ذلك عرض كل كبيرة وصغيرة على الرئيس الأعلى ، وتضخمت سلطات وظيفته برغم انه كان يوسع من هو اقل درجة منه ان يتصرف في جزء كبير منها ، وعلى الرغم مما جاء على السنة مديري بعض الادارات الاشرافية في بعض المؤسسات العامة من المشاركين في اللقاء المذكور ، من ان الظروف التي تخضع لها جودة المنتج تجعل من المحتم ان تكون الادارة لا مركزية الى حد بعيد . وعلى الرغم من ان هؤلاء المديرين لم يذكروا للباحث اجابة واحدة أدت الى عواقب وخيمة نتيجة لتحكم الادارة المركزية في القرارات الاساسية فان عباراتهم تشير بشكل مباشر الى ان مؤسساتهم تستطيع ان تحقق مزيدا من الفعالية اذا ما رفعت الادارة العليا يدها عن بعض المسائل .

ومن التقارير القطرية التي تدعم الشواهد السابقة ما جاء في تقرير خبراء الادارة الذين أوفدتهم المنظمة العربية للعلوم الادارية للدراسة واقع الجهاز الاداري في الاردن (بما في ذلك المؤسسات العامة) حين أوضحوا وجود درجة شديدة من المركزية في كثير من المؤسسات في الدولة ، الأمر الذي جعلهم يقررون ان ذلك يجعل من تسيير الأمور عملية صعبة بالنسبة للرؤساء ، ويحد في الوقت نفسه من قدرات الرؤوسين ويقلل من الاستفادة

من طاقاتهم.^(١١٦)

وقد يعود السبب في ذلك، كما ذكر أحد الباحثين الذين تناولوا هذه الظاهرة بالدرس والتحليل، الى ان مبدأ تفويض السلطة انبثق أساسا من مجتمعات صناعية تؤمن بانجاز الأعمال بسرعة وكفاية، وان الموظف مأجور لخدمة الناس وليس للنحكم فيهم، في حين أن مفهوم الوظيفة في مجتمعتنا يعني عكس ذلك.^(١١٧)

وعندما حاول الباحث التعرف على أسباب تركيز السلطة كما عبر عنها الذين يرون ان عملية التفويض لا تتم بطريقة مرضية - لاحظ ان هؤلاء الافراد (وهم من رجال الادارة الوسطى والمباشرة) قد كشفوا عن مجموعة مختلفة من الأسباب يمكن بلورتها تحت ثلاثة بنود رئيسة على النحو التالي:

١- أسباب ترجع الى الرئيس نفسه:

وتتمثل في تعطشه الى السلطة، ورغبته في الاستئثار بجميع الاختصاصات، واعتقاده انه أقدر على اداء العمل من تابعيه.

ويندرج في هذا الاطار وجود اعتقاد سائد بين الرؤساء ان التفويض يفقد الرئيس مهابة مركزه، ويضعف من جاه الرئاسة لديه، وبخاصة وهو يرى في سلطات الوظيفة ونفوذها قوة يستعين بها في الظهور بمظهر المتحكم والمسيطر. ويزيد من ترسخ هذا الاعتقاد عنده ما يشعر به من ضرورة الظهور أمام رؤسائه بمظهر العالم بكل تفاصيل عمليات ادارته، ولا بد من ان يجيبهم، عن كل سؤال يتعلق بها، في الحال ودون تأخير، وهو شعور يدفع الرئيس إلى أن يضع كل السلطة في يده، ويتدخل في أعمال مرؤوسيه.

يضاف الى ما سبق، شعور الرئيس بأن هناك من المرؤوسين في وحدته الادارية من هم على درجة عالية من الكفاية، ولذا فهو يعتمد عدم تفويض السلطة الى أي منهم لادراكه ان مثل هؤلاء المرؤوسين يعتبرون منافسين له،

(١١٦) د. علي محمد السلمي وآخرون، تخطيط التنمية الادارية في المملكة الاردنية الهاشمية (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية: دراسة غير منشورة، ١٩٧٣)، ص: ١١.

(١١٧) د. محمد نوري شفيق، «مشكلات الادارة في الاردن»، مجلة الادارة (القاهرة: العدد الاول، ١٩٧٠)، ص: ٣٦.

ويخشى ان يلحظ المرؤوسون أو رئيسه الأعلى ذلك فيوجهون ثقتهم الى من يظهر كفاية منهم، ويستغلون كفايتهم في أمور كثيرة، كالدعوة الى اللجان، او الانتدابات، متغافلين في ذلك عن الرئيس، وقد ينتهي الامر الى نقل هذا الرئيس وتعيين أحد المرؤوسين بدلا عنه .

وثمة فئة من الرؤساء يرون في التفويض وسيلة ضارة بمصالحهم الشخصية، لأنهم يريدون تسيير الأمور بحيث تخدم هذه المصالح الشخصية ولو بطرق ملتوية دون ان ينكشف أمرهم، لذا فهم يحجمون عن التفويض، ويحتكرون الأعمال ويقومون بها بانفسهم بالطريقة التي لا تتعارض مع هذه المصالح الشخصية . ومن الرؤساء من يعجز عن استخدام وسائل المتابعة والرقابة على اعمال المرؤوسين مما يفقده عنصر الاطمئنان على حسن الأداء، ومنهم من لا يقدر على التصدي للمسائل الكبيرة، فيحرص على الصغائر بشغل بها وقته ويرضي بها كبرياءه .

٢- أسباب ترجع الى المرؤوس :

وتتبلور في عدم رغبة المرؤوس في التصدي للمشكلة مع ما يتطلبه ذلك من جهد، فضلا عن تنافيه للمسؤولية في حالة الخطأ وخوفه من النقد . وأخيرا، عدم وجود نظام للحوافز المادية والأدبية يشجع المرؤوسين على قبول الأعباء الجديدة ومسؤولياتها .

٣- أسباب ترجع الى العمل :

وتتمثل في مجموعتين : تتصل الأولى بالتشريع والعرف السائد، ذلك لأن التفويض عملية ادارية لا تكفلها النظم والتشريعات في كثير من المؤسسات، فقانون الانشاء يعطي الرئيس الاعلى في غالبية الاحيان سلطات واسعة ويتيح له التدخل في كثير من المسائل الصغيرة . وتتعلق الثانية بالتنظيم الاداري للمؤسسة نفسها، اذ تسهم بعض العيوب التنظيمية في خلق مشكلة تدخل القيادات في التنفيذ، من ذلك عدم وضوح الاختصاصات والافتقار الى دليل للعمل الاداري، وعدم مراعاة مبدأ نطاق الاشراف المناسب، وتعدد أساليب العمل واجراءاته، وعدم كفاية وسائل التنسيق والاتصال والرقابة .

وفيما يتعلق بجماعية العمل فان أول ما يمكن أن يقال في غرة هذا

الاسهام انه برغم ما قد يبدو من أنَّ كل فرد في المؤسسة يقوم بعمل محدد ومستقل، فان حقيقة الأمر انه يمثل احد خيوط شبكة العمل فيها، وعلى ذلك فانه بقدر تكامل الدور الذي يقوم به كل فرد، وترابط هذا التكامل مع كثير من الادوار التي يمارسها غيره من الأفراد، تتحقق فعالية تحديد الاهداف، ويتم التوصل الى اطار العمل الحركي الذي يحقق انجازها بفعالية عن طريق اكبر قدر من التأثير والتأثر الفعال فيما بين الأدوار المختلفة .

ولو جاز لنا الاستطراد في هذه الناحية لأمكن القول أن أغلب المشكلات التي تواجهها مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات، انما ترجع الى الصفة الانعزالية والانفرادية في العمل، وبالرغم من أن الواقع العلمي يتطلب ضرورة الأخذ بمفهوم العمل الجماعي فان ضيق الوقت الذي يخصه المهيمون على مقدرات المؤسسات لمراجعة أساليبهم وطرقهم في التصرف يجعلهم لا يعترفون بمتطلبات الأمر الواقع، وهو تطبيق جماعية العمل بشكل منظم وفعال . ومن المفروض أن يتجه جميع القائمين على أوجه النشاط في المنظمة الى هدف محدد . ومع ذلك، فما زال هناك اصرار على اتباع الأساليب التنظيمية التقليدية التي تقوم أساساً على الأمر والنهي والانفرادية والعلاقات الرسمية حتى بالنسبة للنواحي التي لا يصلح لتحقيق فعاليتها الا اتباع أسلوب العمل الجماعي، كتحديد الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة .

ولكي يكمل الباحث مناقشته لجماعية العمل، عليه أن يوضح أن هذا الأسلوب يفرض اعداد اطرار للعمل الجماعي على جميع المستويات، كما انه يتطلب سلوكا جماعيا يحقق الربط بين هذه الاطرار، على أن ذلك لا يعني انكارا لأهمية الفرد الذي هو دائما عماد الجماعة ونواتها .^(١١٨)

وتدل الخبرة العملية على أنه ما من منظمة الا وتبدو من الناحية الشكلية وكأنها تأخذ بجماعية العمل، فنجد مجلس الادارة في القمة يليه ادارات وأقسام . ويصمن كل مستوى من هذه المستويات جماعة أو جماعات، غير أن فعالية هذه الجماعات كاطرار للعمل تتوقف على مدى ترابطها وتداخلها على جميع المستويات وفي جميع الاتجاهات .

(١١٨) رئيس لكرت، مرجع سبق ذكره، ص: ٢١٨ .

ويعتبر سلوك القادة حجرَ الزاوية لامكان تطبيق اسلوب جماعية العمل وتداخل الجماعات . ولتوضيح هذا الجدل يستشهد الباحث بما طرحه «ليكرت» حين ذهب الى القول أن فعالية انجاز المرووسين كنتاج للسلوك الانشراقي يتوقف على مدى التأثير الذي يمارسه هؤلاء المشرفون في رؤسائهم، فلكي يمكن للمشرف أن يحمل أعباء وظيفته بفعالية، فانه ينبغي أن يكون له تأثير كاف في رئيسه كي تكون له مقدرة في التأثير في قرارات هذا الرئيس، كلما تطلب الأمر ذلك، اذ يعتبر عامل التأثير الصاعد من أهم عوامل الربط بين الأفراد والجماعات، ومن ثم من أهم عوامل تداخلها وتلاحمها . فاذا آمنت قيادة المؤسسة بأهمية التأثير الصاعد، وضربت لذلك مثلا على تقبله، وعملت على تشجيعه، فان ذلك سيفضي الى تطبيق مفهوم جماعية العمل^(١١٩).

وبرغم أهمية الجماعة فان الفردَ هو عمادها، واذا لم يتمكن الفرد من اثبات ذاته والتأثير في التنظيم فانه يصاب بالجمود الفكري واللامبالاة، وتعزيزا لهذا الفهم ينبغي الا يسمح للجماعة بأن تسيطر أو أن تتحكم في الفرد، ومن الواضح أن مراعاة النواحي الفردية في التنظيم تتم عن طريق سلوك القادة بشكل يعترف باختلاف كل فرد عن غيره، وان للفرد قيمة ومشاعره وأحاسيسه .

وليس من ريب، ان اتباع اسلوب جماعية العمل يحول دون تقديم الاعضاء للاقتراحات غير المقبولة التي يمكن أن يتقدم بها كل منهم في حالة تطبيق الأسلوب الانفرادي في التنظيم، اذ يعلم العضو مقدما أن مثل هذا الاقتراح يناقش من وجهة نظر التنظيم ككل، مما يعمل على تقديم اقتراحات مدعمة بالأسانيد والحجج، ويعمل أيضاً على التوصل الى قرارات تحقق التوازن بين مصالح التنظيم ككل، وبين المصالح الفردية والجماعية^(١٢٠).

ولا نستطيع أن نغفل بعد ذلك كله الصعوبات التي تكتنف تطبيق مفهوم العمل الجماعي، فالتنظيم القائم على هذا المفهوم يتطلب توافر مهارات قيادية على درجة عالية من الممارسة والصبر اكثر مما تتطلبه

(١١٩) نفس المرجع السابق، ص: ١١٤ .

(١٢٠) د. علي عبد المجيد عبده، مرجع سبق ذكره، ص: ١٥٠-١٥١ .

الأساليب التنظيمية الأخرى^(١٢١).

كذلك يتطلب العمل الجماعي توافر خصائص سلوكية معينة في الأفراد، وإن كانت هذه الخصائص السلوكية للإنسان العربي، على نحو ما سنرى، لا ترفد العمل الجماعي الذي يعتبر سبيلاً لتحسين الانتاجية في المؤسسات، فإن القيادة الفعالة تستطيع، وبفعل عوامل أخرى، أن تجعل من هذه الخصائص رافداً يغذي قضية الانتاجية، أو على الأقل يُقلل من تأثيرها المعاكس.

ويبرز أحد الباحثين العلاقة الجدلية بين الانتاج والسلوك حين يصور واقع الحال في المؤسسات الصناعية العربية بقوله، أننا في العالم العربي نباشر الصناعة بسلوك ومفاهيم أبعد ما تكون عن طبيعة ومتطلبات الصناعة من حيث عدم الاهتمام بالوقت والدقة والنظام والدراسة المتعمقة لدى اتخاذ القرار. ويضيف إلى ذلك قوله، أن المدير العربي تشغله الزيارات المكتبية غير المتوقعة، وكثرة المكالمات الهاتفية الشخصية، والمواضيع التي تعرض عليه بعفوية ومن غير ترتيب مُسبق^(١٢٢).

ويعمل هذا السلوك بين العاملين في الصناعة العربية إلى ارتفاع معدل دوران العمل وارتفاع نسبة الحوادث وارتفاع ارقام التالف والعدم وتبديد الطاقات.

ويخلص الباحث من هذا كله بعدة مقترحات بغية النهوض بمستوى الانتاجية والتقليل من آثار السلوك الزراعي عليها، منها الاهتمام بالامن الصناعي، ودراسات الحركة، والزمن، ودراسات العمل، بهدف وضع انماط ومعدلات للاداء.

ولو جاء لنا الاستطراد لوقفنا على بعض الخصائص السلوكية للأفراد على مختلف الأصعدة في عالمنا العربي، والتي قد نتعرض على حد قول عارضها ومحللها الدكتور هشام شرابي في كتابه «مقدمات لدراسة المجتمع

(١٢١) رنيسيس ليكرت، مرجع سبق ذكره، ص: ٣١٢.

(١٢٢) د. سعد الدين عشاوي، «الانتاجية والسلوك الصناعي»، مجلة التنمية الصناعية (القاهرة: مركز التنمية الصناعية العربية، العدد التاسع، كانون الثاني/يناير، ١٩٧٠، ص. ١١-١٣).

العربي»، الى كل انواع الهجوم والسخط، وقد تنتهم بالأخطاء والمغالطات والنيل من ذات الفرد العربي^(١٢٣) وقيمه، كما قد ينهم الباحث بالطوبى السيئة لموافقته عليها اذ عرضها في بحثه، وقوله ما لا يليق عن بني قومه .

واذا كان الباحث قد رأى الوقوف على شذرات من جوانب سلوكنا الاجتماعي فانها في نظره مجرد افتراضات خاضعة للتحقق من صحتها من قبل من شاء من علماء النفس والاجتماع والانسان .

وقد يبدو منطقياً، ونحن بصدد عرض هذه الخصائص والخلال، ان ننسأل، وأين الحديث في هذه الخصائص من الحديث في القيادة الفعالة؟

ان الاجابة عن هذا التساؤل سهلة ميسورة، فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع ان تغيد من تلك الخصائص بإعلاء مناسبتها وتحويلها الى قوة رافدة ومؤيدة لا قوة هادمة ومخربة في المنظمة، وبذلك تكون عامل تنبيه للقيادات الادارية في مختلف مواقعها .

لكي يكون عملاً جماعياً رافداً للانتاجية لا بدّ من توافر خصائص معينة في أفراد الجماعة، من ذلك الرغبة في المشاركة، وتحمل المسؤولية، والزرعة الجماعية للعمل .

واذا كانت هذه الخصائص ضرورية في مختلف مجالات الحياة لكي يسمو بها المجتمع، فانها ضرورية كذلك على مستوى المنظمات التي تعتبر أدوات الرفاهية في هذا المجتمع، واذا كانت هذه الخصائص ايضاً تدفع في اتجاه الانتاجية العالية فان التحقق من صحة وجودها او عدم وجودها في الأفراد على مستوى المنظمات ما زال يتطلب مزيداً من البحث والدرس .

يتم التعبير عادة عن الرغبة في عدم المشاركة وتحمل المسؤولية من قبل الفرد في المنظمة بمواقف قد تتخذ صورة التعبير عن ارتياحه في نجاح ذلك العمل المطلوب مشاركته فيه، وذلك بالتلويح بحتمة الفشل وبال دعوة بالثبور وبعضاظم الامور، كي يسوغ لنفسه عدم الاشتراك فيه، ومحاولة إقناع الآخرين

(١٢٣) د. هشام شرابي، مقدمات لدراسة المجتمع العربي (بيروت: الدار المتحدة للنشر، ١٩٧٥)،

ص: ١١٦-١١٨ .

عبثاً بأن امتناعه عن المشاركة أمر في غاية الحكمة والتعقل .

ومن الطرق المستعملة في التهرب من المشاركة واعفاء الذات من المسؤولية ، طريقة تثبيت الشيء بعد وقوعه ، كقول الفرد لصاحبه ألم أقل لك ذلك ؟ وهذا يعني ان صاحب القول لا علاقة له بما جرى أو يجري ، وانه لن يلتزم بالأمر لأنه لا يعنيه ، واذا ما ذهبنا بموقف كهذا الى أبعد من ذلك وجدنا له تعبيرا في القول المأثور على ألسنة بعض الناس «فخار يكسر بعضه» ، بمعنى ان المرء لا يبالي بشيء ما دام انه بخير ، وليذهب غيره الى الجحيم .

كذلك ، من طرق تبرير المرء لامتناعه عن عمل ما وتحمل مسؤولية القيام به ، تضخيم الصعوبات والعقبات التي تعترض التنفيذ ، ولعل ذلك يكون تبريراً لامتناعه ، ومن ثم فإن موقف العجز يتعزز بالتنبؤ به وتأكيد سلفاً . يضاف الى ما تقدم ، ان الفرد العربي في مؤسساتنا فريسة اتجاهين متعارضين ، فهو من جهة مدفوع بنزعة فردية ذميمة نجعله يخرج على العمل الجماعي ويخالفه ، وهو من جهة اخرى مدفوع بنزعة جماعية طائفية تجعله عاجزا عن العيش دون الالتصاق بالجماعة والاعتماد عليها ، والواقع ان كلتا النزعتين المتناقضتين تعبر عن بنيان واحد متماسك .

من العادات والتقاليد :

وتهدف النزعة الفردية الى خير الفرد وحده ولا تقيم للكيان التنظيمي الذي ينتمي اليه أي اعتبار ، وتجعله يتحرق لابرار ذاته وتحقيق أهدافه على حساب الآخرين وعلى حساب المنظمة ، وتدعو مصالح الآخرين ومشاعرهم من وجهة نظره أمراً ثانوياً لا يُعيره اهتماماً الا اذا ارتبط بمصلحته وبمشاعره .

اما نزعة الفرد العربي للانتماء الى الجماعة فتأخذ شكلاً عائلياً وعشائرياً وطائفياً ، وهذا ما يضيف عليها ، تجاه المنظمة ، طابعاً سلبياً كالذي نجده في النزعة الفردية ، فالعائلية والعشائرية والطائفية تنمي في الفرد الولاء العائلي والطائفي والعشائري ؛ وكل منها لا يتوافق مع الولاء للمنظمة ، بل يرفضه ويناقضه .

ولعلنا الان نستطيع ان ننبين مبلغ الدور الفعال للقيادة الادارية ، المتدثرة بروح العمل الجماعي الممزقة بلباس الفعالية ، الى الحد الذي يحملنا على القول انه اذا كان لمؤسساتنا ان تتجاوز سلبية مثل هؤلاء الأفراد فلا بد لها من نمط قيادي يعمل على ان يخلي الافراد عن نزعتهم الفردية ، بمقابل ان تحل محلها نزعة ايجابية تحافظ على الفرد ومصلحته ، وتجنبه الأثرة الذميمة وتنقذه من التناحر القاتل ، وبذلك يتمهد الطريق لبناء علاقات انسانية جديدة تقوم على الأخوة والتعاون ، في منظمة ترتبط بها مصالح الأفراد وأهدافهم بمصلحتها وأمنها ، بكل ما في ذلك من شمول .

وهناك بعد تنظيمي آخر مرتبط بفعالية القيادة يتمثل في سياسة الاشراف المتبعة في المؤسسة ، أي اهتمام بالانتاج ، أم بالافراد ، أم بالاثنتين معا ؟ .

يعتقد بعض مديري المؤسسات أن الاهتمام بالافراد لا عيب فيه ، ولكنه نوع من الترف ، وهم يرون أن عليهم مزاولة الضغط لزيادة الانتاج ، ويتجه هؤلاء في الأقسام الضعيفة الانتاج للنقد والعقاب عندما يرتكب مرؤوسوهم الأخطاء . في حين يعتقد المديرون المهتمون بالافراد أن احدى الطرق التي يمكن ان يتوصلوا بها الى تحقيق مستوى عال من الانتاج هي أن يتركوا

الحرية للأفراد في أن يقوموا بالعمل بالطريقة التي يختارونها ما داموا يحققون بها الاهداف . ومن المديرين من يتبع سياسة الاشراف على حسب الموقف . وهم في ذلك يستخدمون مجموعة من الأساليب المتباينة مثل التساهل والضغط والاعتدال .

وفي رأي الباحث أن ليس هناك مجموعة من الأساليب المحددة لممارسة الاشراف تعطى دائما أحسن الأثر، إذ إن عملا اشرافيا معينا قد لا يقضي الى النتيجة نفسها مع رؤوسين مختلفين، ولدى مواقف متباينة، وفي هذا يذكر «ليكرت» أن عملية الاشراف والقيادة التي تكون فعالة في بعض المواقف تؤدي الى نتائج غير مرضية في غيرها، والاشراف عملية نسبية دائما، ولكي يكون فعالا ويصل الى ما استهدف منه فان على القائد أن يكيف سلوكه دائما بحيث يدخل في إعتباره الآمال والقيم والمهارات الشخصية للأفراد الذين يتفاعل معهم، وليس ثمة قواعد محددة للاشراف تطبقُ بنجاح في كل المواقف، ولكن يمكن تطبيق مبادئ عامة تكون بمثابة قواعد إرشادية للسلوك (١٢٤)

ج - تبني سياسة التغيير التنظيمي :

ان التحليل العلمي لظاهرة التغيير التنظيمي أو إعادة التنظيم يدعو الباحث الى اثاره عدة تساؤلات هامة : هل التغيير مطلوب أو أنه شيء لا ضرورة له ويمكن، أو يجب، تجنبه، وما هي طبيعة عملية التغيير، ثم ما هي اهدافها، وكيف يمكن التغلب على مقاومة الافراد والجماعات والمنظمات للتغيير ؟

ان الاجابة عن هذه التساؤلات تحدد، ولا شك، إطار بحثنا في هذا الجزء من الدراسة .

ينظر بعض الاداريين الى التغيير بوصفه أمرا عارضا تفرضه الظروف، أو أنه انحراف عن القاعدة العامة، فالأصل هو الثبات والاستقرار، في حين أن التغيير هو الاستثناء؛ وعلى هذا، فان سلوك هؤلاء الاداريين قد يتجه الى

(١٢٤) رئيس لىكرت، مرجع سبق ذكره، ١٢٥-١٢٧ .

محاولة تجنب التغيير ، أو تجاهل الظروف المؤدية اليه ، كما قد ينصرفون الى مقاومته ، ومحاولة الغاء آثاره .

صحيح ، أن الاستقرار بكنل للمنظمة عيشا هادئاً ، ويمنحها نمواً تدريجياً ، لكنه يحرهما من الاستجابة للتغيرات الهائلة التي تعج بها البيئة الخارجية ، والتي لا تعدو أن تكون فرصاً واجبة الافادة منها من قبل المنظمة ، وفي الوقت نفسه فانها تمثل قيوداً واجبة المراعاة . ومن هنا فان توافر خاصية الاستقرار والتكيف أو التجديد مسألة على قدر كبير من الأهمية حتى إنها لتدفع بالمنظمة الى حافة التوازن الحركي ، وهذا يعني أن التغيير في المنظمة ينقلها من نقطة توازن الى أخرى ، لتعود بعد فترة ثانية الى الانتقال الى نقطة جديدة ومرحلة من الحياة جديدة^(١٢٥) .

واذا عدنا الى أحد التساؤلات المثارة حالا ، بادرنا بطرح اجابة مفادها ان التغيير التنظيمي امر حتمي بسبب التغيرات التي تعترى القيم والافكار في المجتمع ، والتي لا بد ان تنعكس على مفاهيم العاملين في المنظمات وسلوكهم واتجاهاتهم^(١٢٦) . كذلك ، ان التغيير التنظيمي امر ضروري ولا سيما بعد التطورات التكنولوجية . وهو يهدف ، على اية حال ، الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها ، كما انه يهدف الى دعم قدرتها على البقاء والنمو ، بالاضافة الى ما يهدف اليه من مساعدة اعضاء المنظمة على تشخيص مشكلاتهم^(١٢٧) .

والغيير التنظيمي عملية متعددة المجالات^(١٢٨) ، ومتشابهة ، اذ لو حدث تغيير ما في الهيكل التنظيمي للمنظمة فان ذلك يصيب ولا ريب اجزاء

(١٢٥) د . عبد الهاري حرة ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٥٨-١٥٩ .

(١٢٦) انظر :

نفس المرجع السابق ، ص : ١٥٩ .

(١٢٧) د . أمية الدهان ، "تغيير وتطوير المنظمات" ، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية (جامعة بغداد : مركز البحوث الاقتصادية والإدارية ، العدد الاول ، كانون الثاني ، ١٩٨١) ، ص : ١٢٢ .
(١٢٨) يمتد الدكتور علي السلمي أن مجالات التغيير في المنظمة لا بد من أن تستهدف الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها ، أو الأفراد القائمين بالعمل ، أو الامكانيات المتاحة ، أو السياسات الحاكمة للعمل ، أو الاجراءات المتبعة في المنظمة .

المنظمة الاخرى^(١٢١)، كما انه عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الاشياء، فالحياة بطبيعتها متجددة ومتطورة، ومن ثم يصبح من المنطقي قبول التغيير بوصفه احد مظاهر الحياة والتطور^(١٢٠)، وهو بذلك قاعدة طبيعية وليس استثناء^(١٢١).

وقد يحملنا ما سبق ببيانه ان نورد ما اوضحه احد الباحثين بشأن التفرقة بين التغير والتغيير. فالتغيير يصيب المنظمات (كما يصيب المجتمعات) وذلك بأن تحدث تحولات في مهام موظفي المنظمة واساليب العمل المستخدمة فيها ودرجة التقنية السائدة وعلاقاتها بغيرها من المنظمات. اما التغيير فهو عملية ادخال تحسين او تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق اهدافها بشكل افضل،

= للتوسع، انظر:

د. علي محمد السلمي، تطور الفكر التنظيمي (الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥)، ص: ٢٣٩-٢٣٨.

(١٢٩) انظر:

د. عبد الباري درة، «التغيير في المنظمات»، مجلة البحوث الاقتصادية والادارية (جامعة بغداد: مركز البحوث الاقتصادية والادارية، العدد الرابع، تشرين اول ١٩٨١، ص: ١٥٩) نقلا عن:

Davis, Keith, Organizational Behavior (5 th ed., N.Y.: McGraw - Hill Book co., 1977), pp. 157 - 158.

د. علي محمد السلمي، التطوير التنظيمي، تقرير مقدم الى المؤتمر السنوي الاول للتنمية الرياض ١٩٨٦-١٩ كانون الاول، ١٩٧٨، (القاهرة: للمنظمة العربية للعلوم الادارية، ١٩٧٨)، الادارية، ص: ٧٠٦

(١٣١) انظر حول هذا، بحث الدكتور همل الفرخان، حيث تذكر انه بالرغم من عدم وجود اتفاق ضرورة ان يسبق الاصلاح الاداري واعادة التنظيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية او يرافقها او حول بينهما، فان ثمة اتفاقا حول كونه مطلوبا رئيسا للمحافظة على مستوى التنمية المنشود.

د. أمل الفرخان، خصائص الادارة في الدول النامية ومراكز التغيير (عمان: للمنظمة العربية للعلوم الادارية، من أوراق المؤتمر العلمي الثاني للتنمية الادارية في الوطن العربي المنعقد في بغداد في الفترة من ١١/٨ الى ١٩٨٩/١١/١١)، ص: ٣.

وقد يتناول التغيير هيكل المنظمة او سياساتها او برامجها او اجراءاتها او عملياتها او الجوانب السلوكية فيها ، كما قد يتناول المنظمة ككل او بعضا من اجزائها ، و٢: يكون سريعا او تدريجيا ^(١٣٢) .

ويمكن ان ينقلنا ذلك الى الحديث عن انه اذا اريد لخطه التغيير ان تحظى بالدمع والنجاح فلا بد لها من ان توضع من قبل الادارة العليا، وان يتم تنفيذها بعلمها والتنسيق معها . ^(١٣٣) .

ويتصل بالمسألة السابقة صلة وثيقة ما يمكن تلمسه من مقولة نجد لها قبولا بين جمهوره الباحثين . ان من واجب الادارة ان تتعرف على ابعاد التغيير ، والا تحاول تجاهل دواعيه أو تجنبها ، بل على العكس لا بد لها من توقعه والاعداد له ^(١٣٤) وعلى الادارة ايضا أن تحيط علما بطبيعة عملية التغيير ومصادرها ^(١٣٥) والقوى المؤثرة فيها ^(١٣٦) ، وأن تحلل معوقاتنا بغية

(١٣٢) د. عبد الباري درة، مرجع سبق ذكره، ص: ١٥٧-١٥٨ .

(١٣٣) د. بشير الخضراء، مرجع سبق ذكره، ص: ٤١ .

(١٣٤) معلومات مفصلة حول مستويات التغيير ، انظر:

Mohabbat Khan, Mohammad, Resistance To change in organization Behavior (N. Delh; The Indian Institute of public Administration, 1981), pp. 1 - 4

(١٣٥) تذكر الدكتور أمية الدهان، فيما تكلله عن «مارش» وزميله، وهي بصدد حديثها عن تغيير وتطوير المنظمات، ان هناك ثلاثة مصادر للتغيير في المنظمة: فإما ان تأخذ من البيئة وذلك بتقليدها للمنظمات الأخرى، ولما ان تعين افراداً جديداً يحملون افكاراً منطوية، ولما ان تبحث، من خلال اجتماع عاصف للأفكار، عن حلول ممكنة لمشكلاتها .

د. أمية الدهان، مرجع سبق ذكره، ص: ١١٤ .

(١٣٦) في محاولة لشرح ابعاد مقاومة التغيير، تناول الدكتور ربحي الحسن العواقي التي تقف عقبة في وجه التغيير، فأرجعها الى ارتباط الفرد للمألوف وخوفه من المجهول، وتكوينه لعادات وأنماط سلوكية معينة تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجاباته للمواقف، بالإضافة الى سوء ادراكه للنمط في عدم قدرته على ادراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، كذلك عدم قدرته على ادراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد: ومنها ما يرجع ايضا الى وجود مصالح مكتسبة للفرد مرتبطة بالوضع القائم، او ارتباطه بعلاقات مع جهات أخرى قد يلحقها الضرر بسبب التغيير الجديد . انظر:

د. ربحي الحسن، «التخطيط للتغيير: مدخل لتنمية الإدارة»، مجلة الإدارة العامة (الرياض): معهد الإدارة العامة، العدد السابع والعشرون (١٩٨٠)، ص: ١٤٩-١٥٢ .

التغلب عليها ^(١٣٧)، وأن تعي وتقدر التكاليف المترتبة عليها .

وفي رأي أحد الباحثين ان من أنجح الوسائل للتغلب على مقاومة الافراد والجماعات والمنظمات للتغيير استخدام أداة تحليل «قوى المجال»، وتنطوي هذه الاداة على معرفة القوى التي تدفع للتغيير، ومن ثم العمل على تقويتها، ومعرفة القوى التي تعوق التغيير للعمل على اضعافها ^(١٣٨).

ولكي نثبت صحة الافتراض الذي ذهبنا اليه في مطلع هذا السياق وهو حتمية التغيير التنظيمي وضرورته فاننا نستمد الدليل من صفة كون التنظيم نظاما اجتماعيا متكاملا يمثل نظاما أصغر، يعمل ضمن نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة المحيطة، ومن ثم فان التنظيم جزء من نظام كبير يقوم لتحقيق بعض الأهداف ويمارس بعض الوظائف، وهو في ادائه لتلك الوظائف يضطر الى التعاون والتعامل مع التنظيمات الاخرى في المجتمع، وتنشأ هذه الضرورة بالاستناد الى حقيقة ساطعة هي أن أي تنظيم لا يمتلك ولا يسيطر على كل الموارد والامكانات اللازمة في نشاطاته، كما أن ناتج عملياته لا بد له من أن يتجه بها الى تنظيمات أخرى تستهلكها أو تستخدمها بدورها في عملياتها الانتاجية .

ويعني الباحث في هذا السياق أن يذكر مسألة خلاصتها أن وظيفة اعادة التنظيم من أهم وظائف الادارة العليا في المنظمات، وحيث أنها عملية فنية تعتمد على الدراسات العلمية أكثر من اعتمادها على القرارات السياسية العامة

= ويعتقد الدكتور عبد الباري درة ان الجماعات والمنظمات تقاوم التغيير لرغبتها في الاستقرار ولقلة مواردها المتاحة ولارتباط المنظمة مع غيرها من المنظمات باتفاقات، الى جانب ان التغيير يفرض تكاليف باهظة لا قبل للمنظمة على تحملها .

د . عبد الباري درة، مرجع سبق ذكره، ص: ١٦٢ .

(١٣٧) لمعرفة مصادر واسباب مقاومة التغيير، يمكن الرجوع الى:

أ - د . أميمة الدهان، مرجع سبق ذكره، ص: ١٢٠-١٢١ .

Kotter, John o. et al., organization (Home wood: Richard D. Irwin, Inc., 1979), pp: 181 - 188

(١٣٨) د . عبد الباري درة، مرجع سبق ذكره، ص: ١٦٣ .

(٢١١) أي أنها ليست بالضرورة تعبيراً عن فشل التنظيم السابق، وإنما عن حقيقة البحث الدائب عن المستوى الأفضل، فإن وجود وحدة متخصصة في التنظيم وأساليب العمل أضحت من الأمور الضرورية، ولكن يجب ألا يعمل ذلك على تقليل اهتمام الإدارة العليا بعمليات إعادة التنظيم، نظراً لوجود هذه الوحدات المتخصصة في التنظيم والأساليب، ذلك أنها وحدات استشارية بطبيعتها، أي أنها أداة لمعاونة الإدارة العليا في القيام بوظائفها لا بديل عنها.

وتقوم وحدة التنظيم والأساليب بدراسات مستمرة للهيكل التنظيمي للمنظمة ولأساليب العمل الملائمة لأهدافها، وتبدي ملاحظاتها الفنية فيما يتعلق بأوجه التغيير المستمر اللازم لإحداثه^(٢١٠) وتسمى هذه الوحدات عادة بـ «وحدات التنظيم وأساليب العمل» (★)

إن القول بأهمية دراسة التنظيم وطرق العمل كأسلوب إداري لتحسين الكفاية الإدارية أمر في منتهى اليسر العقلي إذا أدركنا أن الكفاية الإدارية التي لا نستطيع تجاهل دورها الحاسم في تحقيق الكفاية الانتاجية المرتفعة تعني القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة باستخدام الموارد المادية والبشرية أفضل استخدام، وذلك بتطبيق مبادئ الإدارة العلمية وأساليبها التي لا تعدو أن تكون دراسة تنظيم طرق العمل وتطويرها بالتجديد والابتكار والتغيير بما يتفق مع الاتجاهات العلمية في هذا المجال إحدى مهمات هذه الوحدات^(٢١١)

(١٣٩) يرى الدكتور عبد الباري درة أن التغيير قد يقوم به مدير أو عدد من المديرين في المنظمة، كما أنه قد يستعان بخبير له باع طويل في العلوم السلوكية الحديثة يطلق عليه عادة «محدث التغيير».

المرجع السابق، ص: ١٥٧.

(١٤٠) للاستزادة حول نشاطات هذه الوحدات، يرجع إلى:

U.N., The Administration of Organization and Methods services (N.Y.: 1969), pp. 54 - 56.

يطلق على هذا النشاط في البلاد العربية عدة مسميات. فيسمى بالتنظيم والأساليب، والتنظيم وطرق العمل، والتنظيم والإدارة.

(١٤١) لمعلومات مفصلة حول محددات الكفاية الإدارية، يمكن الرجوع إلى:

د. علي محمد السلمي «الكفاءة الإدارية في القطاع العام: دراسة مصرية».

مرجع سبق ذكره، ص: ٤٣-٣٣.

ينبغي أن يكون هدف وحدة التنظيم وأساليب العمل إحداث تغييرات في العملية الادارية بحيث يتم الحد من اسلوب المركزية الادارية ، ويتم الاعتماد على نظام حديث لتصنيف الوظائف يأخذ من مهنة الادارة تعبيراً جديداً له ، كما يتم الاخذ بأسلوب اتصال يضمن التعاون بين مختلف الادارات في المؤسسة ويؤدي الى المشاركة في اتخاذ القرارات .

ويشرف على نشاط التنظيم والأساليب في البلاد التي تعترف بهذا النشاط اجهزة متخصصة ، وينظمه ادارة مركزية ، وتتبنى هذه الادارة فكرة انشاء وحدات للتنظيم والأساليب في الوزارات والمؤسسات العامة ، وتكون علاقتها بهذه الوحدات علاقة استشارية فنية .

وتتحقق فوائد جمة من كون هذه الوحدات استشارية ، فهذه الصفة تشجعها على القيام بأعمالها بصورة جيدة ، اذ أن توصياتها لن تؤخذ الا اذا كانت ملائمة لأوضاع المنظمة ، بيد أن هذا الدور الاستشاري لها لا يخلو من بعض الجوانب السلبية ، فقد يقاوم بعض الرؤساء الاداريين في المنظمة محاولات التطوير الإداري في اداراتهم ، ويرفضون ما يعرض عليهم من توصيات ومقترحات ، مما يعمل على تعثر محاولات التطوير في تلك المنظمات ^(١٤٢) .

وترتبط الادارة المركزية للتنظيم والأساليب في معظم دول العالم بالجهة المسؤولة عن النشاط المالي للدولة ، وآية ذلك أن موظفي الميزانية بحاجة لمعرفة ما اذا كانت الاعتمادات المطلوبة في مشروعات ميزانيات الوزارات تمثل حاجة حقيقية لمواجهة الأعباء ، أو أن سببها راجع الى سوء تنظيم تلك الادارات ، ولذا فإن خبراء التنظيم والاساليب هم الذين يتولون تزويدهم بتلك البيانات ونمعلومات ^(١٤٣) .

أما بالنسبة لموقع وحدات التنظيم والأساليب (الفرعية) في البناء

U.N., Op. Cit., pp. 26 - 29 (١٤٤)

(١٤٣)

أ - محمد شاكِر عصفور، اصول التنظيم واساليب العمل (عمان: مكتبة المحاسب، ١٩٧٣)، ص: ١٢٢ - ١٢٣

ب - U.N., Op. Cit., pp. 23 - 25

التنظيمي للمنظمات، فنرى ربطها برئيس المنظمة الموجودة بها، أو بأحد كبار الموظفين فيها، كي تنال الدعم والتأييد اللازمين لما تقوم به من أعمال في المنظمة. ومما تجدر ملاحظته أن ضم وحدة التنظيم والاساليب الى وحدة التخطيط والميزانية يعمل على أن يطغى التخطيط الاقتصادي على التخطيط الإداري، ومن ثم فلا تنال أعمال التنظيم والاساليب العناية الكافية^(١٤٠).

(د) - وجود نظام حديث للمعلومات الإدارية :

سنتناول في هذا الجزء من الدراسة ثلاث مسائل : الأولى، أهمية وجود نظام حديث للمعلومات الإدارية على مستوى المؤسسة، والثانية، ماهية هذا النظام. أما المسألة الثالثة فهي دور الحاسب الالكتروني في نظام المعلومات. (١) أهمية وجود نظام حديث للمعلومات الإدارية :

تعتمد العملية الإدارية أساساً على توفير المعلومات، فيبدأ التخطيط بالمعلومات لتقرير النتائج ووسائل العمل، ويستمر الاعتماد على المعلومات لاتخاذ القرارات النهائية. وبناء على ذلك تعتبر المعلومات بمنزلة التيار الذي يبعث الحياة في المنظمة. ولكي يمكن تحقيق الاستفادة منها لا بد من توفيرها وفق نظام يعمل على تزويد أجهزة الوحدة الإدارية والمسؤولين فيها بما يحتاجون اليه قبل فوات الأوان.

وتعمل نظم المعلومات على جمع البيانات سواء من داخل الوحدة الإدارية أو من خارجها، وتجهز هذه البيانات من حيث التفسير والتحليل والعرض، ثم تنتقل الى متخذي القرارات.

ولما كانت عملية صنع القرارات نظاماً متكاملًا، مدخلاته المعلومات، ومخرجاته القرارات المتخذة، ويتمثل التشغيل في هذا النظام في العمليات اللازمة لاختيار البديل الانسب فان كفاية القرارات المتخذة تتوقف على نوع المعلومات المستخدمة الى حد كبير^(١٤١).

U.N., Op. cit., pp. 62 - 92. (١٤٤)

(١٤٥) لدراسة أوفى، انظر :

- أ - السيد محمد السيد، المبادئ الأساسية في الحاسبات الالكترونية (الطبعة الثانية)، القاهرة : دار المعارف، (١٩٧١) ص : ٥٦٢ وما بعدها.
- ب - د. سعيد محمود عرفة، نظام المعلومات ووظائف التخطيط والرقابة (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سلسلة البحوث المكتبية رقم ١٥٧، ١٩٧٤)، ص : ٥

وقد يكون من المفيد تحديد اطار المعلومات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرارات من غير تفصيل ممل أو تلخيص مخل . وفي ضوء ذلك يمكن تحديد البيانات المطلوبة وخصائصها وكذلك أساليب اعدادها وتجهيزها ، وهذا يفرض وجود ادارة في المؤسسة تقوى جمع البيانات وتحليلها ونقلها الى الادارات الاخرى بالشكل المناسب والوقت المناسب .

ويمكن تصنيف المعلومات طبقا لارتباطها بوظائف الادارة الى معلومات للتخطيط ، ومعلومات للرقابة ، ويشدد هذا التصنيف على الارتباط التام بين العمل الاداري والمعلومات ، كما انه يوجه الانتظار الى أهمية تكامل المعلومات .

ولا يفوتنا في هذا السياق ان نشير الى ان المعلومات اللازمة للتخطيط تتمثل في المعلومات عن البيئة الخارجية كاتجاهات النمو السكاني ومستويات المعيشة المختلفة بين السكان ، وكذلك المستوى الثقافي والاجتماعي للمجتمع ، والتطورات التكنولوجية في المواد الخام او في المعدات او في الأساليب ، بالاضافة الى المعلومات الخاصة بالمنافسة . وبالرغم من الاهمية الكبيرة للمعلومات الخارجية في مجال التخطيط ، فان المعلومات الداخلية التي تنبع من الوحدة الادارية نفسها تمثل أهمية خاصة بالنسبة للمخطط ، فهي تمدّه بصورة الموقف الداخلي الذي يعيش فيه . وليس من شك ان الاستفادة من المعلومات الخارجية في وضع خطة ما في ضوء معرفة تامة والمأم كامل بالظروف الداخلية للمؤسسة يجعل الخطة أكثر واقعية ويزيد من فرص نجاحها . والمعلومات الداخلية التي نقصدها هنا تمثل المعلومات التي تعكس نواحي القوة والضعف في المؤسسة وتحدد القيود والمعوقات التي يمكن ان يتعرض لها متخذ القرار .^(١٤٦)

وتختلف المعلومات التي تلزم للرقابة في نوعياتها وطبيعتها عن المعلومات التي تلزم للتخطيط ، فعلى حين تتركز معلومات الرقابة حول الماضي والحاضر ، فان معلومات التخطيط تتركز حول التنبؤ بالمستقبل ومحاولة تحديد طبيعته واستشراف ابعاده .^(١٤٧)

(١٤٦) الحلقة الدراسية لآلة وتنظيم المعلومات والوثائق المنعقدة في الاسكندرية في الفترة من ٣/٥

الى ١٦/٣/١٩٧٧ (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ١٩٧٧) ، ص: ١٣٨ .

(١٤٧) نفس المرجع السابق ، ص: ١٣٨ .

وتجدر الإشارة، ونحن بصدد الحديث عن ارتباط المعلومات بوظائف الإدارة، الى ان المؤسسة تنهض على تنظيمين متداخلين، الأول، هيكلها التنظيمي الذي يمثل حدود السلطة والمسؤولية. والثاني، هيكل المعلومات الذي يمثل مسار المعلومات وقنوات الاتصال. والهيكلان على جانب كبير من الأهمية والحياة للمؤسسة الادارية، بحيث اذا أمكن تشبيه الوحدة الادارية بالجسم البشري فان الهيكل التنظيمي يمثل التركيب العضوي والجسدي للانسان، في حين يمثل هيكل المعلومات الجهاز العصبي لهذا الجسم البشري. وعند تصميم نظام متكامل للمعلومات في المؤسسة لا بد من تحديد خطوط الاتصال ومراكز جميع المعلومات ونقط التوزيع، أي أنه يمكن اعتبار كل مستوى من المستويات التنظيمية للوحدة الادارية نظاما فرعيا للمعلومات له مدخلات ومخرجات، ويعتبر المستوى التنظيمي بمنزلة وحدة تشغيل للمعلومات، ويتوقف أداء كل مستوى بل اداء الوحدة الادارية كلها على دقة خطوط الاتصال وملاءمتها وعلى دقة المعلومات التي تنساب فيها. ويندرج في اطار ما تقدم ان يكون نظام المعلومات الادارية شاملا بحيث يوفر المعلومات الضرورية في الوقت المناسب والمكان المناسب، كما ينبغي ان - يتضمن الأنظمة الفرعية الاخرى بالوحدة الادارية، كنظام المعلومات التسويقية، ونظام المعلومات الانتاجية، ونظام المعلومات المالية، ونظام المعلومات البيئية، ونظام المعلومات السلوكية والانسانية.

وما دمنا بصدد بحث أهمية وجود نظام حديث للمعلومات الادارية، فانه يصبح لازماً علينا ان نشير الى أنه يمكن بناء نظام حديث للمعلومات الادارية

اعتمادا على ثلاثة مداخل: الاول، مدخل الاستقصاء الاداري، والثاني، مدخل تجميع البيانات، والثالث، مدخل بنك المعلومات. ويعتمد المدخل الاول على تحديد المعلومات من أعلى الى أسفل، ومن ثم فقد لا يلقى قبولا في المستويات التنظيمية الدنيا، ومن ثم يصبح نظام المعلومات غير فعال. ويعتبر المدخل الثاني غير اقتصادي لأنه يجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية وغير الضرورية، في حين ان نظام بنك المعلومات يتضمن اعداد البيانات وتجهيزها وتخزينها، وتبعاً لذلك يعتبر مدخلا للبيانات أكثر منه

مخرجا للمعلومات (١٤٨).

ولعل بناء نظم معلومات سليمة تفي بالاغراض التي صممت من اجلها يتطلب أولاً تحليل نظام اتخاذ القرارات في المؤسسة وتحليل احتياجات الادارة للمعلومات، وهذا يفرض تحديد الافراد الذين يحتاجون الى المعلومات والاغراض التي ستستخدم بها. ويقضي ثانيا تصميم نظام لتشغيل البيانات، ويشمل ذلك تحديد الافراد الذين يحتاجون الى المعلومات والاغراض التي ستستخدم لها. ويقضي ثانيا تصميم نظام لتشغيل البيانات، ويشمل ذلك تحديد الاجراءات اللازمة لجمع البيانات وتخزينها واسترجاعها وتحليلها باستخدام وسائل آلية. وهنا يلزم الوصول الى القرار الخاص بدرجة ميكنة النظام الجديد لتشغيل البيانات. وأخيرا ينبغي مراجعة النظام بصفة دورية لتطويعه لأية تغييرات تحدث في التنظيم الاداري للمنظمة أو في أهدافها أو سياستها العامة، أو في علاقة الادارات بعضها ببعض، أو في حاجة الادارة الى المعلومات، فضلا عن التطور التكنولوجي لوسائل المدخلات والمخرجات والتشغيل.

وليس في وسعنا ان نختم هذه المناقشة دون ان نسترعي الانتباه الى مسألة سبق ذكرها في مواضع سابقة، وهي أن نظام المعلومات يصمم من أجل أن يقدم للادارة جميع المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات. ومع هذا فهو ليس نظاماً لاتخاذ القرارات، كما قد يتبادر الى الذهن لأول وهلة. فعملية صنع القرارات بحد ذاتها تؤلف نظاماً متناسقاً، له مدخلاته ومخرجاته وأسلوب التشغيل الخاص به.

(٢) ماهية نظم المعلومات الادارية الحديثة:

جاءت نظم المعلومات الادارية الحديثة لتتلافى عيوب النظم المتمثلة في عدم ورود المعلومات في الوقت والشكل المناسبين لاتخاذ القرارات، وعدم تكاملها بالقدر الكافي، وتفصيلاتها المملة، مما يزيد من صعوبة استخدام الادارة

(١٤٨) لمزيد من التفصيلات، راجع:

د. فريد راغب النجار، النظم والعمليات الادارية والتنظيمية (الطبعة الثانية). الكويت: وكالة المطبوعات، (١٩٧٧)، ص: ٢٦٣-٢٦٤.

لها ، حيث تضع الحقائق بين التفاصيل الكثيرة ، ويصبح معظمها غير ذي بال ، ويرفع من تكاليف اعدادها ^(١٩٩) .

ومما يستحق الذكر ، ان الطريقة المتبعة في معظم المؤسسات في الدول العربية تمثل عدة نظم منفصلة للمعلومات داخل الوحدة الادارية كنظام البيانات المحاسبية ، والبيانات المخزنية والبيانات الانتاجية وبيانات المشتريات . ويسجل كل نظام من هذه النظم نفس الحقائق او حقائق مختلفة عن حالة واحدة ، مما يسوق الى التكرار والتضارب وعدم الاحاطة بالبيانات التي قد توجد في الأنشطة الاخرى .

ويتكون نظام المعلومات الادارية الحديث ، كما أسلفنا ، من مدخلات ومخرجات وعمليات التشغيل التي تقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات طبقا لقواعد معينة .

وتتمثل مدخلات نظام المعلومات في البيانات التاريخية والتقديرية عن عمليات الوحدة الادارية وأوجه نشاطها . أما مخرجات النظام ، فهي المعلومات الناتجة عن النظام في الشكل والمضمون اللذين تحتاج اليهما الادارة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات . وتحول البيانات (المدخلات) الى معلومات (المخرجات) عن طريق التشغيل طبقا للطرق والنماذج الحسابية أو الرياضية أو الاحصائية أو المحاسبية .

وتستخدم بعض المعلومات الناتجة عن النظام مرة أخرى كبيانات في دورة لاحقة ، فننتج أعمال الوحدة الادارية عن السنوات السابقة والتي تعتبر مخرجات في وقت معين قد تستعمل في الحصول على تنبؤات بنتائج الاعمال عن السنوات القادمة . وبذلك تصبح مدخلات وتؤثر في طبيعة المعلومات الناتجة وتسمى في هذه الحالة معلومات مرتدة أو معلومات التغذية ، حيث يغذى بها النظام مرة أخرى للحصول على مخرجات جديدة .

ويتضمن نظام المعلومات الادارية أنظمة أخرى للمعلومات ، وتعتبر مخرجات أحد أنظمة المعلومات مدخلات لنظام معلومات آخر . ومن ثم

(١٩٩) د . محمد محمد الهادي ، نظم حديثة للمعلومات الادارية في الشركات ، مجلة الادارة (القاهرة : العدد الثاني ، ١٩٦٩) .

يتطلب الأمر وجود تكامل فعال بين تلك الانظمة الفرعية للمعلومات الادارية وتلك الحقيقة الاولى لنظام المعلومات . أما الحقيقة الثانية فتتمثل في المرونة والتوازن ، وتعني بالمرونة امكانية ادخال التعديلات اللازمة على النظام لمواجهة الاحتياجات الجديدة للادارة ، ويبين التوازن دقة المعلومات وتكلفة الحصول عليها (١٥٠)

وثمة صورتان لنظام المعلومات : تتمثل الاولى في النظام الرسمي ، وهو النظام المحدد في الهيكل التنظيمي للوحدة الادارية . اما الثانية فهي نظام غير رسمي ، وتأخذ المعلومات هنا مسارات غير رسمية ، كالمعلومات التي يتبادلها المديرون في المحادثات الهاتفية ، ولدى المقابلات غير الرسمية أو الزيارات العائلية . ويعتبر نظام المعلومات غير الرسمي مكملاً لنظام المعلومات الرسمي ، لكن تجب الإشارة الى ان المعلومات المستقاة من النظام غير الرسمي تكون عادة أقل دقة ، مما يستدعي استخدامها بحذر شديد .

نخلص من هذه المناقشة الى مقولة ساطعة تتمثل في أن نظام المعلومات الادارية مصمم ليخدم هدفاً أساسياً هو حفظ المعلومات وتجديدها أولاً بأول ، واسترجاع ما يطلب منها في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وبالشكل المناسب . وهذه المقولة هي التي تحدد اذا ما كان النظام يدويا أو آلياً ، وتحدد ايضا درجة الآلية المطلوبة وأنواع التقنيات الحديثة اللازمة لها (١٥١) . ومن هنا فان نظام المعلومات الادارية هو مجموعة من الامكانيات البشرية والآلية ، تعمل معاً ، في ظل مجموعة من القواعد والاجراءات ، على تشغيل البيانات بغرض تحويلها الى معلومات تساعد الادارة في اتخاذ القرارات المناسبة .

١٥٠) حول خصائص نظام المعلومات الادارية ، يراجع :

١. منذر صلاح ، نظم المعلومات الادارية (عمان : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، بحث رقم ٢٤٣ من سلسلة البحوث ، ١٩٨١) ، ص : ١٣-٨ .

١٥١) راجع :

٢. سعيد محمود عرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٢٥-١٧ .

٣ - دور الحاسب الالكتروني في نظام المعلومات :

أدت الثورة العلمية والتقنية الحديثة الى تعقيد العمليات الادارية وذلك بما نتج عنها من متعدد أنواع واشكال السلع والمنتجات وتغيرها المستمر لتبقى قادرة على منافسة المنتجات التي تتناظرها وتعقد العلاقات سواء داخل المنشأة الواحدة أو خارجها^(١٥٢).

ان العوامل السابقة تدفعنا الى القول بضرورة تطوير اساليب العمل الاداري لتتناسب مع التطور التقني والعلمي السائد، ولعل هذا الوضع يفرض علينا استخدام الحاسبات الالكترونية كوسيلة من وسائل التقنية الحديثة .

عموماً ، يمكن استخدام الحاسبات الالكترونية في المؤسسات في مجالين^(١٥٣) :

الاول ، مجال ادارة العمليات التكنولوجية ، اي التحكم في العمليات الصناعية عن طريق مراقبة العوامل المختلفة التي تحكمها كالحرارة او الضغط او غيرها ، وضبطها ضمن حدود معيارية وبصورة آلية ودون اي تدخل بشري . اما المجال الاخر فهو استخدام الحاسبات الالكترونية في معالجة القرارات المختلفة والمتعلقة بادارة هذه الأنشطة .

وفي هذا يمكن القول ان الحاسب الالكتروني بإمكاناته الهائلة يعتبر رائد التحول الكبير في معالجة البيانات ، وهو آلة ينبغي الاستفادة من قدراتها استفادة كاملة حتى لا يمثل وجودها عبئاً اقتصادياً على المؤسسة ، وبخاصة ان ادخال الحاسب في اعمال اية منظمة يعتبر من المشروعات التي تتطلب استثماراً كبيراً . بيد ان الحكم بارتفاع تكلفة الاستخدام أو عدمه لا يكون مقبولا الا بعد اجراء دراسات الجوى الاقتصادية التي توضح المزايا والعوائد التي ستترتب على هذا الاستخدام ، ومن ثم يتطلب الأمر أن توازن الادارة بين التكاليف المترتبة على هذا الاستخدام والفوائد المتوقعة .

(١٥٢) د . محمد نور برهان ، المبادئ لاسياسية استخدام الحاسبات الالكترونية في المجال الاداري ، مجلة شؤون الادارة الحديثة (دمشق : مركز تطوير الادارة والانماجية ، العدد الرابع ، ١٩٨٢)

ص : ١٢٤ .

(١٥٣) نفس المرجع السابق ، ص ١٢٦ .

وقد يحملنا ما سبق ان بيناه على الاستعانة بما كتبه أحد الباحثين في هذا المجال، حين قال مقررأ: تجمع مختلف البحوث والدراسات في هذا الموضوع على وجود مبادئ أساسية لا بد من مراعاتها للتوصل الى الاستخدام الفعال للحاسبات الالكترونية والاستفادة الكاملة من امكاناتها . ويتلخص المبدأ الاول بضرورة ان يعمل استخدام الحاسب الالكتروني على ايجاد حلول المشكلات التي تواجهها المنظمة والتي لم يكن بالامكان ايجاد حلول لها باستخدام الاساليب التقليدية المتبعة قبل استخدام الحاسب . ويتعلق المبدأ الثاني بضرورة ان ترتبط ادارة الحساب الآلي بالمدير العام مباشرة بدلا من انضوائها ضمن الادارة المالية، بغية ان تلقى الدعم التام والرعاية الكاملة، ولكي يتاح المجال لاستخدام الحاسب في الادارات الوظيفية في المؤسسة من انتاج وتسويق وافراد . ويقضي المبدأ الثالث بضرورة تبني اسلوب النظم في التعامل مع المشكلات التي تنهض وتتطلب الدراسة، وعلى ذلك يصبح من غير المجدي استخدام الحاسب لتطوير العمل في الادارة المالية دون تطويره في باقي الادارات . ويأتي المبدأ الرابع ليبين ضرورة التطوير المستمر للنظام الآلي بحيث يكون قادرا على مواكبة التطوير المستقبلي المتوقع للمنظمة^(١٥٤).

قد يبدو منطقيا، ونحن بصدد الحديث عن دور الحاسب الالكتروني في نظام المعلومات ان نذكر ان معايير التفرقة بين معالجة البيانات يدويا أو آليا تتركز حول نقاط عديدة أهمها: حجم العمليات وسرعة الاداء، ومستوى الدقة المطلوب. وثمة سياسات متعددة، يمكن اتباع احداها، لمعالجة البيانات باستخدام الحاسبات الالكترونية تتمثل في شراء حاسب الكتروني او استئجاره (كل الوقت أو بعضه) أو تنفيذ العمليات في مكاتب الخدمة المتخصصة^(١٥٥).

قد تغري المزايا المترتبة على استخدام الحاسب في ظل الانفجار الهائل في البيانات، ادارة مؤسسة معينة، الا انها قبل ان تتخذ القرار النهائي في ذلك

(١٥٤) للتوسع، انظر:

نفس المرجع السابق، ص: ١٣٦-١٣٧.

(١٥٥) لمعلومات اكثر تفصيلا، انظر:

رمضان عبد المعطي، استخدام الحاسب الالكتروني في الادارة (القاهرة: للنظمة العربية للعلوم الادارية، سلسلة الدراسات المكتبية رقم (١٦٦)، (١٩٧٤)، ص: ٥.

ينبغي عليها ان تجيب عن عدة اسئلة، من أبرزها: هل تستدعي ظروف العمل في الوحدة الادارية استخدام الحاسب بطريقة اقتصادية؟ واذا كانت الظروف تستدعي هذا الاستخدام فهل سنقوم بشرائه او استئجاره، وهل هو من النوع الكبير او من النوع الصغير؟

يوضح لنا الدكتور «نتو» وزميله ان أنظمة الحاسب الآلي الكبيرة هي أفضل من الناحية الاقتصادية اذا استخدمت استخداما كاملا، حيث تكون القدرة على حل المشكلات وسعة التشغيل لهذه الأنظمة اكبر بكثير من الأنظمة الصغيرة.

واذا كان الكثير من المؤسسات يواجه صعوبة استغلال كامل طاقته فان حل هذه المشكلة يتمثل في ان تشارك المؤسسة الواحدة عدة مؤسسات اخرى في استخدام حاسب كبير. وثمة حل آخر هو ان تشتري احدى المؤسسات حاسبا كبيرا وتؤجر جزءا من طاقته الى المؤسسات الاخرى. ويضيف (نتو) وزميله الى ما تقدم قولهما، ان أنظمة «الوقت المشترك» قد أظهرت فعلا بانه من الممكن ان تكون ناجحة، وهناك أسباب قوية للاعتقاد بانها تصبح اكثر انتشارا في المستقبل. ^(١٥٦)

وثمة قضية تواجه الادارة هي، هل يمكن لها ان تتوقع ما يحدثه ادخال الحاسب من آثار تنظيمية وادارية بحيث تكون المحصلة النهائية كسبا حقيقيا للمؤسسة؟

ليس بالمستطاع الاجابة عن هذا التساؤل دون التعرض لما أحدثه الحاسب الالكتروني من آثار على الادارة بوصفه الاداة الرئيسية لثورة المعلومات والركن الحيوي في أي نظام للمعلومات (كما ذكرنا في اكثر من موضع). لقد كان الانعكاس الواضح لتلك الثورة على الادارة هو الاقبال غير المحدود على استخدام الحاسب الالكتروني في كثير من الوحدات الادارية، الأمر الذي يمثل درجة عالية من الاسراف في الموارد المخصصة لهذا

(١٥٦) انظر:

د. ابراهيم عباس نتو ودكتور هنري هـ. البرز، المفاهيم الاساسية في علم الادارة (نيويورك: جون وايلي ولولاند، ١٩٨٠)، ص: ٢٦٣.

الاستخدام . وقد أوضحت دراسات موثوق بها في كثير من الدول النامية وجود طاقات عاطلة بدرجات متباينة في معظم الحاسبات الالكترونية من ناحية ، فضلا عن ان مجالات استخدام هذه الحاسبات لا يزال محدودا الى درجة بعيدة من ناحية اخرى .^(١٥٧)

ان مصدر مشكلة عدم الاستغلال الامثل للحاسبات الالكترونية في معظم الاحيان يكمن في أسلوب اتخاذ القرار باستخدام الحاسب ، حيث يتجول هذا الاسلوب كثيرا من الاعتبارات والمعايير الادارية الدقيقة التي يجب أخذها بعين الاعتبار ، من ذلك ، ينبغي اعتبار الحاسب الالكتروني نظاما فرعيا في اطار اداري شامل ، ويترتب على هذا المنطق استنتاج هام هو ضرورة ان يستوعب النظام الاداري القائم الحاسب الالكتروني بوصفه جزءا عضويا فيه وليس مجرد اضافة خارجية عنه .^(١٥٨) كذلك ان مجال استخدام الحاسب في بعض الوحدات الادارية في كثير من الدول النامية ينحصر في نواح تقليدية بعيدة عن لب العمل الاداري ، تتمثل في عمليات حسابية كاحتساب الاجور والمرتبات ، أو مسك حسابات المخزون وعمليات الجرد السلمي ، او عمليات اصدار فواتير ومطالبات العملاء .^(١٥٩)

ان السياق المتقدم يفرض علينا ان نبادر بطرح تساؤل على قدر كبير من الواجهة مفاده هل الحاسب الالكتروني مجرد آلة للحساب السريع لا اثر لها على التنظيم ووظائفه ؟ بمعنى هل الاجراءات والسياسات وأساليب العمل ونوعيات الأفراد وهيكل التنظيم وعلاقات السلطة والمسؤولية تبقى على نحو

(١٥٧) د . علي محمد السلمي ، «الايعاد الادارية والتنظيمية لاستخدام الحاسب الالكتروني» ، مجلة الاقتصاد والادارة (جدة : كلية الاقتصاد والادارة ، العدد الثالث ، ١٣٩١ هـ - ١٩٧٦ م) ، ص : ٥٨ .
(١٥٨) نفس المرجع السابق ، ص : ٦٠ .

(١٥٩) وخير مثال على ذلك ما نقله على لسان احد الخبراء في مركز تطوير الادارة والانتاجية بدمشق حين قال ، وهو في معرض الحديث عن مبادئ استخدام الحاسبات الالكترونية في المجال الإداري : «يقصر استخدام الحاسب في شركات القطاع العام الصناعي في سوريا على تلك التطبيقات التقليدية كالحسابات المالية ومحاسبة المواد والاجور وغيرها ، ثم لا يلبث الباحث ان يقول متسائلا : ماذا يحقق مثل هذا الاستخدام للشركة من فوائد ؟ انه قد يوفر عدة موظفين ، وقد يعمل على اجراء العمليات الحسابية بسرعة . ولكن هل تبرز هذه الفوائد ما يتفق على شركته من اموال ؟ انظر :

د . محمد نور برهان ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٢٨ .

ما كانت عليه قبل استخدام الحاسب؟

قيل الكثير في هذا الموضوع واختلف مفكرو الادارة حول مدى التأثير الذي أحدثه استخدام الحاسب الالكتروني في التشكيل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة التي تتم داخل الوحدة الادارية، ولكن الفرصة لم تنتح في البلاد العربية لدراسة الانعكاسات التنظيمية لاستخدام الحاسب الالكتروني. وقد يعود ذلك الى حداثة استخدامه وعدم انتشاره بصورة تجعل تلك الانعكاسات تسترعى الانتباه، لذلك وجدنا مناسبا ان نتناول في هذا الجزء من الدراسة المناقشات التي تمت في الخارج عن هذه الظواهر التنظيمية وما يمكن استخلاصه منها بالنسبة للوضع في البلاد العربية.

وقد يعترض على مناقشة هذا الموضوع حاليا في البلاد العربية حيث ما زال استخدام الحاسب الالكتروني فيها محدودا بالمقارنة بالعالم الخارجي، ولكن قد يكون من المناسب معالجته، اذ تدل الشواهد على اننا مقبلون على عصر يزداد فيه الاعتماد على الابتكارات العلمية الحديثة، ومنها الحاسب الالكتروني. أضف الى ذلك ان الادارة الواعية التي تطالب بوجودها في مؤسساتناهي تلك التي تتوقع دائما الصعوبات والمشكلات التي قد تتعرض لها، وتحاول التغلب عليها أو التخفيف من آثارها ما أمكن لها ذلك.

ولدى تحديد الآثار المترتبة على ادخال الحاسب الالكتروني على مستوى اتخاذ القرارات انقسم مفكرو الادارة شيعا واحزاباً. فرأت مجموعة منهم أن اثار ادخال الحاسب الالكتروني تتعلق بمركزية جمع المعلومات وتوزيعها وليست بمستوى اتخاذ القرارات. ورأت أخرى ان تأثير ادخال الحاسب على مستوى اتخاذ القرارات يرتبط ارتباطا أساسيا بأسباب إدخاله وظروفها، ومن ثم فان احتمال التحول من المركزية الى اللامركزية أو العكس يرتبط بهذه الظروف. ونرى مجموعة ثالثة أن ادخال الحاسب سيعمل على العودة الى المركزية في اتخاذ القرارات، وذلك لان تطور فن جمع المعلومات وتوزيعها أدى الى عدم الحاجة الى اللامركزية التي كان أحد اسبابها الرئيسية عدم توافر المعلومات في الوقت المناسب لدى الإدارة المركزية، في حين ترى مجموعة رابعة ان استخدام الحاسب سيساعد على التوسع في اللامركزية

وزيادة أهمية قيادات الادارة الوسطى ، لان الحاسب سيوفر لها البيانات التي تمكنها من اتخاذ قرارات أرشد ، فضلا عن انها ستحد من الاعمال الرتيبة التي تشغل حاليا هذا المستوى ، مما يتيح فرصة أكبر للتفرغ للأعمال التي تتطلب منها الخلق والابتكار .^(١٦٠)

وفيما يتعلق بوظائف الادارة الوسطى فان فريقاً من الكتاب يتوقع الاستغناء عنها ، نظرا لأنه يصبح من اليسير على المستويات الادارية العليا ، الحصول على قدر كبير من المعلومات بسرعة تمكن تلك المستويات من التوسع في اتخاذ القرارات ، ويضيفون الى ذلك قولهم ، انه قد اصبح من الممكن معالجة قدر كبير من المشكلات التي تواجه الادارة العليا (بما في ذلك مشكلات العلاقات الانسانية) باستخدام الحاسب ، وهذا يعمل على تضيق مجالات عمل الادارة العليا ، علاوة على الانتقاص من هيبنتها وما تتمتع به من هيمنة .^(١٦١)

يضاف الى ما تقدم ، أن أحد الباحثين قد خرج لدى استقرائه الدراسات التي تمت في مجال تأثير ادخال الحاسب الالكتروني في المؤسسات بملاحظتين : الاولى ، ان الحاسب الالكتروني عنصر تنظيمي يتخذ شكل نظام فرعي ويعمل في اطار شامل هو التنظيم كله ، وبوصفه نظاماً فرعياً فان للحاسب مطالب يجب ان يوفرها له التنظيم تتكشف في مدخلات الحاسب ومستلزمات تشغيله ، كما ان للتنظيم مطالب يجب ان يوفرها له الحاسب تتمثل في ان مخرجات الاخير ينبغي ان تتوجه الى اجزاء التنظيم بحيث تستخدمها وتفيد منها . وتتجلى الملاحظة الثانية في ان ادخال الحاسب الالكتروني سوف يترتب عليه ضرورة احداث تغييرات هيكلية على التنظيم ، تتمثل في الغاء وحدات تنظيمية أصبح الحاسب يقوم بوظائفها ، واستحداث وحدات تنظيمية جديدة لاداء وظائف

(١٦٠) انظر :

د . أمين فؤاد الضرعامي ، « اثر ادخال الحاسب الالكتروني على التنظيم الاداري » ، مجلة الادارة (القاهرة) : اتحاد جمعيات التنمية الادارية ، العدد الرابع ، ١٩٧٦ : ص : ٤٢ - ٤٣ .

(١٦١) لمعلومات اكثر تفصيلا ، انظر :

د . محمد سعيد أحمد ، « الظواهر التنظيمية لاستخدام الحاسب الالكتروني » ، مجلة الادارة (القاهرة) : العدد الثالث ، ١٩٧١ ، ص : ٩٨ .

فنية أصبحت ضرورية بعد ادخال الحاسب، كوظائف التخطيط بعيد المدى واتخاذ القرارات باستخدام اساليب بحوث العمليات.^(١٦٦)

وإذا سلمنا بوجاهة الملاحظتين السابقتين فإن التغيرات التالية قد تفرض نفسها باستخدام الحاسب:

١ - سيخف العبء عن كواهل رجال الادارة في المستويات العليا بالنسبة للاعمال اليومية المتكررة، مما يوفر وقتهم ويجعلهم يأخذون بمبدأ الادارة بالاستثناء، ويركزون اهتمامهم على كبريات المسائل التي هي من صميم اختصاصهم فعلا، على انه قد يعمل على تخفيض أعداد الادارة العليا نظرا للوفر في الوقت الذي يحققه استخدام الحاسب.^(١٦٧) كما سيتم نقل كثير من الاعباء الادارية المتصلة بجمع البيانات وتحليلها من كاهل الادارة الوسطى الى نظام المعلومات المركزي، مما يتيح لهذه الفئة الوقت الكافي لتكريسه للعلاقات الانسانية وشؤون الافراد وتدعم به اسلوب الرقابة المانعة، الامر الذي يقلل من الفاقد ويخفض من التكاليف.

٢ - سيكون التأثير أشد وقعا على الوحدات التنفيذية التي تتعامل بالارقام من غيرها، كما انه سيعمل على توفير في العمالة خاصة بين أولئك الذين كانوا يعملون في مجال الأعمال النمطية.^(١٦٨)

٣ - ستتاح الفرصة لكي تفيد اقسام الوحدة الادارية بما ينتجها غيرها من الادارات من بيانات ومعلومات، وفي ذلك تحقيق للتكامل داخل التنظيم الواحد.

٤ - ستحدث تغيرات جوهرية في خطط التدريب وأساليبه، بأن تقتحم برامج التدريب على الحاسب الالكتروني الخطوة التدريبية للوحدة الادارية وتأخذ

(١٦٦) د. علي محمد السلمي، «الابعاد الادارية والتنظيمية لاستخدام الحاسب الالكتروني» مرجع سبق ذكره، ص: ٦٤.

(١٦٧) انظر:

أ - د. فريد راغب النجا، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٦٧.

ب - د. محمد سعيد أحمد، «الظواهر التنظيمية لاستخدام الحاسب الالكتروني»، مرجع سبق

ذكره، ص: ١٠٣-١٠٢.

(١٦٨) نفس المرجع السابق، ص: ١٠٣.

مكانا رئيسا فيها .

٥ - وأخيرا، يترتب على ادخال الحاسب الالكتروني تغييرات أساسية في تكوين قوة العمل بالوحدة الادارية، اذ تقل الحاجة الى نوعيات ومهارات معينة من الافراد، في حين تزداد الحاجة الى نوعيات ومهارات جديدة، فعلى سبيل المثال-تقل أهمية أصحاب الخبرة المحاسبية او الاحصائية وتنشأ حاجة ضرورية الى مخططي البرامج ومحللي النظم وباحثي العمليات، كما ينخفض حجم اعمال المراجعة.^(١٦٥)

ان مجموع التأثيرات السابقة تعود لتطرح تحديات جديدة أمام التنظيم من حيث الافاق الجديدة للعمل الاداري التي يمكن ارتيادها في ظل وجود الحاسب الالكتروني من ناحية . ومن حيث نوعيات الافراد ، وطبيعة تأهيلهم ، ومقاومتهم للتغيير ، واعدادهم بما يتناسب مع تلك الافاق الجديدة من ناحية اخرى ، ويصاحب كل تلك التغييرات تطورات أساسية في انماط العلاقات الانسانية وخصائص المناخ الاجتماعي للتنظيم وانماط التفاعل بين اعضاء التنظيم .

(١٦٥) للاستزادة، انظر :

د . علي محمد السلمي، الابعاد التنظيمية والادارية لاستخدام الحاسب الالكتروني، مرجع سبق ذكره، ص : ٦٤ .

مراجع البحث

أ - المراجع العربية :

اولا : كتب عربية ومترجمة :

- ١٣ - د. ابراهيم عباس نتو ودكتور هنري هـ. البرز، المفاهيم الاساسية في علم الادارة (نيويورك: جون وايلي واولاده، ١٩٨٠).
- ٢ - د. ابراهيم عبد العزيز شبحا، الادارة العامة (القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٧٧).
- ٣ - د. أحمد رشيد حسين، مشاكل تطبيقية في ادارة المؤسسات العامة (الطبعة الثانية، القاهرة: دار المعارف، ١٩٧١).
- ٤ - د. أحمد محمد موسى، مؤشرات تقييم الاداء في قطاع الاعمال (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٣).
- ٥ - د. أنثم أمين الخولي، الموجز في القانون التجاري (الجزء الاول، القاهرة: مكان النشر غير مبين، ١٩٧٠).
- ٦ - د. بشير الخضراء، مفهوم الجماعة الصغيرة وتنمية التنظيمات (عمان: مكان النشر غير مبين، ١٩٨٢).
- ٧ - د. جميل أحمد توفيق واخرون، اقتصاديات الاعمال (الاسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، ١٩٧٩).
- ٨ - جورج صول، العمال والاجور، ترجمة ماهر نسيم (القاهرة: دار المعارف بمصر، بدون تاريخ).
- ٩ - د. حلمي محمود، مالية الدولة (القاهرة: مطبعة نهضة مصر، ١٩٧٥).
- ١٠ - د. خميس السيد اسماعيل، المؤسسات العامة الاقتصادية في الدول العربية (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٨).
- ١١ - رنيسيس ليكرت، انماط جديدة في الادارة، ترجمة ابراهيم علي البرلسي (القاهرة: مؤسسة سجل العرب، ١٩٦٦).
- ١٢ - د. زكي محمود هاشم، اساسيات التنظيم والادارة (الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٩).
- ١٣ - د. سعيد يحيى، الرقابة على القطاع العام (الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٦٩).
- ١٤ - د. شوقي حسين عبد الله، العلاقات التنظيمية: مدخل سلوكي القاهرة: دار

النهضة العربية، ١٩٧٥).

١٥- د. صلاح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة الافراد (بيروت: مكان النشر غير معين، ١٩٧٣).

١٦- عادل جودة وغسان قلعاوي، الكفاية الانتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية (دمشق: مكان النشر غير معين، ١٩٧٢).

١٧- د. عبد السلام بدوي، الرقابة على المؤسسات العامة (القاهرة: الانجلو المصرية، بدون تاريخ).

١٨- د. عبد السلام بدوي، الرقابة على المؤسسات العامة، (القاهرة: الانجلو المصرية، بدون تاريخ).

١٩- د. عبد العزيز هيكل، مشاكل قياس انتاجية العمل (بيروت: معهد الانماء العربي، فرع لبنان، ١٩٧٦).

٢٠- عبد الغفور يونس، دراسات في الادارة العامة (الاسكندرية: المكتبة العربية الحديثة، ١٩٦٦).

٢١- د. عبد المنعم فوزي ودكتور عبد الكريم صادق بركات، مالية الدولة والهيئات المحلية (الطبعة الاولى، الاسكندرية، منشأة المعارف، ١٩٦٧).

٢٢- د. علي عبد المجيد عبده، الاصول العلمية للادارة والتنظيم (الطبعة العاشرة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٨).

٢٣- د. علي عبد الوهاب، التطوير التنظيمي (الرياض: معهد الادارة العامة، ١٩٧٩).

٢٤- د. علي محمد السلمي، تطور الفكر التنظيمي (الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥).

٢٥- د. علي محمد السلمي، ادارة الافراد لرفع الكفاية الانتاجية (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٥).

٢٦- د. عماد الدين الشربيني ونجيب محمد بكر، القطاع العام والشركات التجارية (القاهرة: مكان النشر غير معين، ١٩٧٣).

٢٧- فتحي عبد الصبور، الشخصية المعنوية للمشروع العام (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٣).

٢٨- د. فريد راغب النجار، النظم والعمليات الادارية والتنظيمية (الطبعة الثانية، الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٧).

٢٩- فوزي حبيش، مبادئ الادارة العامة (الطبعة الثانية، بيروت: مكان النشر غير معين، ١٩٧٨).

- ٣٠- د. محمد ابراهيم الدسوقي، تحديد معايير الكفاية الانتاجية في المجتمع الاشتراكي (القاهرة: المعهد القومي للإدارة العليا، سلسلة البحوث - ١٠).
 - ٣١- د. محمد زكي المسيري، مبادئ علم الاقتصاد (القاهرة: مكان النشر غير مبين، ١٩٦٨).
 - ٣٢- د. محمد سعيد أحمد، التنظيم وتطوير اساليب العمل (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧١).
 - ٣٣- السيد محمد السيد، المبادئ الأساسية في الحاسبات الالكترونية (الطبعة الثانية، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧١).
 - ٣٤- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم وأساليب العمل (عمان: مكتبة المحاسب، ١٩٧٣).
 - ٣٥- د. محمد كامل ليله، نظرية المؤسسات العامة (بيروت: جامعة بيروت العربية، ١٩٧٨).
 - ٣٦- محمد يسري قنصوه ودكتور احمد رشيد حسين، التنظيم الاداري وتحليل النظم (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٢).
 - ٣٧- د. محمود ابراهيم عساف، اصول الادارة (القاهرة، دار الناشر العربي، ١٩٧٩).
 - ٣٨- د. هشام شرابي، مقدمات لدراسة المجتمع العربي (بيروت: الدار المتحدة للنشر، ١٩٧٥).
- ثانيا: مجلات علمية:**
- ١ - د. أميمة الدهان، «تغيير وتطوير المنظمات»، مجلة البحوث الاقتصادية والادارية (جامعة بغداد، مركز البحوث الاقتصادية والادارية، العدد الاول، كانون الثاني، ١٩٨١).
 - ٢ - د. أمين فؤاد الضرغامى، «اثر ادخال الحاسب الالى على التنظيم الاداري»، مجلة الادارة (القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الادارية، العدد الرابع، ١٩٧٦).
 - ٣ - د. حسن أبشر الطيب، «المؤسسات العامة بين التنظيم والتأسيس»، مجلة السودان للادارة والتنمية (الخرطوم: معهد الادارة العامة، المجلد الخامس، ١٩٦٩).
 - ٤ - حسين كامل الاسيوطي، «حول التمييز بين الهيئات والمؤسسات العامة»، مجلة الادارة (القاهرة: العدد الثالث، ١٩٧٠).
 - ٥ - د. حلمي محمود «المشروعات العامة»، مجلة العلوم الادارية (القاهرة: العدد الاول، ١٩٦٧).
 - ٦ - د. ربحي الحسن، «التخطيط للتغيير: مدخل لتنمية الادارة»، مجلة الادارة العامة

- (الرياض: معهد الادارة العامة، العدد السابع والعشرون ١٩٨٠).
- ٧ - د. سعد الدين عشاوي، الانتاجية والسلوك الصناعي، مجلة التنمية الصناعية (القاهرة: مركز التنمية الصناعية العربية، العدد التاسع، كانون الثاني، يناير ١٩٧٠).
- ٨ - سلمان داوود الشمسي، «إغناء العمل»، مجلة التنمية الادارية (بغداد: المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري، العدد السادس عشر، ١٩٨١).
- ٩ - د. سيد خير الله، «القيادة الادارية»، مجلة الكفاية الانتاجية (القاهرة: نيسان / ابريل، ١٩٦٩).
- ١٠ - د. طيب الحضيري، «تقرير» مجلة العمل العربية (القاهرة: مكتب العمل العربي، مارس / آذار، ١٩٧٥).
- ١١ - د. عبد الباري درة، «التغيير في المنظمات»، مجلة البحوث الاقتصادية والادارية (جامعة بغداد، مركز البحوث الاقتصادية والادارية، العدد الرابع، تشرين اول ١٩٨١).
- ١٢ - د. علي الأعسم، «مفاهيم اساسية عن الانتاجية ومؤشراتها في المنشآت العربية»، مجلة التنمية الادارية (بغداد - المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري، العدد ١١، آذار، مارس، ١٩٧٩).
- ١٣ - د. علي خليفه الكواري «دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية»، مجلة عالم المعرفة (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والاداب، حزيران، ١٩٨١).
- ١٤ - د. علي محمد السلمي، «الابعاد الادارية والتنظيمية لاستخدام الحاسب الالكتروني»، مجلة الاقتصاد والادارة (جدة: كلية الاقتصاد والادارة العدد الثالث، ١٣٩١هـ - ١٩٧٦م).
- ١٥ - فتحي رضوان، «تجربة المؤسسات العامة في مصر»، مجلة الادارة (القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الادارية، العدد الثاني، ١٩٧٤).
- ١٦ - فهمي محمود شكري، «معنى المؤسسة العامة في فقه القانون الاداري العام»، المجلة العربية للادارة (عمان: المنظمة العربية للعلوم الادارية، العددان الاول والثاني، حزيران، ١٩٨١).
- ١٧ - د. فؤاد القاضي، «الكفاية الانتاجية واثرها على التنمية الاقتصادية في البلاد العربية»، مجلة البحوث الاقتصادية والادارية (بغداد: مركز البحوث الاقتصادية والادارية، العدد الثاني، ١٩٧٩).
- ١٨ - د. فؤاد هاشم عوض، «نحو نظرية اقتصادية للمشروع العام في الجمهورية العربية المتحدة»، مجلة مصر المعاصرة (القاهرة: المجلة العربية للاقتصاد والاحصاء والتشريع، العدد ٣٢٦، ١٩٦٦).

- ١٩- د. محمد زكي المسيري، «الانتاجية مفهومها وقياسها»، مجلة السودان للإدارة والتنمية (الخرطوم: معهد الإدارة العامة، المجلد الخامس، ١٩٦٩).
- ٢٠- د. محمد سعيد احمد «الظواهر التطبيقية لاستخدام الحاسب الالكتروني»، مجلة الادارة (القاهرة: العدد الثالث، ١٩٧١).
- ٢١- د. محمد صادق «المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية»، مجلة الادارة العامة (الرياض: معهد الادارة العامة، العدد الرابع، ١٩٦٥).
- ٢٢- د. محمد فهمي حسن ودكتور وجيه عبد الرسول العلي «المشكلات التطبيقية لقياس الانتاجية وطرق معالجتها»، مجلة الاقتصاد والادارة (جدة: كلية الاقتصاد والادارة، العدد العاشر، ١٩٨٠).
- ٢٣- د. محمد محمد الهادي «نظم حديثة للمعلومات الادارية في الشركات» مجلة الادارة (القاهرة: العدد الثاني، ١٩٦٩).
- ٢٤- د. محمد نور برهان، «المبادئ الاساسية لاستخدام الحاسبات الالكترونية في المجال الاداري»، مجلة شؤون الادارة الحديثة (دمشق: مركز تطوير الادارة والانتاجية، العدد الرابع، ١٩٨٢).
- ٢٥- د. مصطفى كامل السعيد، «دراسة بعض مشاكل قياس الانتاجية» مجلة مصر المعاصرة (القاهرة: مؤسسة الاهرام، العدد ٣٣٣، ١٩٦٨).
- ٢٦- د. محمد نوري شفيق، «مشكلات الادارة في الاردن»، مجلة الادارة، (القاهرة: العدد الاول، ١٩٧٠).
- ٢٧- د. منصور فهمي ودكتور امين الصرغامي، «القيادة الادارية»، مجلة الاقتصاد والادارة، (جدة: كلية الاقتصاد والادارة، العدد الخامس، ١٣٩٦).
- ٢٨- د. نجيب اسكندر ابراهيم، «الانسان وتطور المجتمع»، مجلة شؤون الادارة الحديثة (دمشق: مركز تطوير الادارة والانتاجية، العدد الثاني، ١٩٨١).
- ٢٩- د. وجيه عبد الرسول العلي، «انتاجية العمل: مفهومها وطرق قياسها»، مجلة التنمية الادارية (بغداد: المركز القومي للانشارات والتطوير الاداري، العدد الخامس، نيسان، ١٩٧٦).

ثالثا: بحوث ودراسات:

- ١ - رمضان عبد العاطي، استخدام الحاسب الالكتروني في الادارة (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، سلسلة البحوث المكتبية - ١٦٦، ١٩٧٤).
- ٢ - د. سعيد محمود عرفة، نظام المعلومات ووظائف التخطيط والرقابة (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، سلسلة البحوث المكتبية رقم ١٥٧، ١٩٧٤).

- ٤ - د. علي محمد السلمي وآخرون، تخطيط التنمية الادارية في المملكة الاردنية الهاشمية (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، دراسة غير منشورة ، ١٩٧٣).
- ٥ - د. عمار بوحوش، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة (عمان: المنظمة العربية للعلوم الادارية، ١٩٨٢).
- ٦ - فتحي زيتون، عوامل نجاح الخدمة الاستشارية (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، سلسلة البحوث المكتبية - ٢٢٦، ١٩٧٨).
- ٧ - د. منذر صلاح، نظم المعلومات الادارية (عمان: المنظمة العربية للعلوم الادارية، سلسلة البحوث المكتبية - ٢٤٣، ١٩٨١).
- ٨ - د. نادر أبو شيخة، ادارة الاجتماعات (عمان: المنظمة العربية للعلوم الادارية، ١٩٨٢).

رابعا: ندوات ومؤتمرات علمية:

- ١ - د. أمل الفرحان، خصائص الادارة في الدول النامية ومراكز التغيير (عمان: المنظمة العربية للعلوم الادارية، من اوراق المؤتمر العلمي الثاني للتنمية الادارية في الوطن العربي المنعقد في بغداد في الفترة من ١١/٨ الى ١١/١١/١٩٨١).
- ٢ - زكريا توفيق عبد الفتاح، السياسات العامة للدولة بالنسبة للمؤسسات العامة واساليب الاشراف الحكومي عليها، تقرير مقدم الى المؤتمر العربي الاول لتنظيم وادارة المؤسسات العامة، الرباط ١٢/١٢/١٩٧٤ (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، ١٩٧٤).
- ٣ - د. حسن أحمد توفيق، محاضرة القيت في الندوة العربية لادارة الخدمات البريدية التي عقدتها المنظمة العربية للعلوم الادارية في بيروت في الفترة الواقعة ما بين ١٨ و ١١ اغسطس ١٩٧٣ (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، محاضر اجتماعات الندوة).
- ٤ - عبد الوهاب موسى، ورقة مقدمة الى اللقاء العلمي حول «دواعي استخدام الاستشاريين» المنعقد في المنظمة العربية للعلوم الادارية في عمان في الفترة الواقعة ما بين ١٣ و ٢٥ شباط، ١٩٨٢).
- ٥ - د. علاء شفيق الرلوي، طرق قياس انتاجية العمل، مجموعة محاضرات الدورة الخاصة بالانتاجية من ٣ الى ٢٨/٥/١٩٨٠ (بغداد: مكتب العمل العربي، ١٩٨٠).
- ٦ - الحلقة الدراسية لادارة وتنظيم المعلومات والوثائق المنعقدة في الاسكندرية في الفترة من ٣/٥ الى ١٦/٣/١٩٧٧ (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، ١٩٧٧).
- ٧ - د. علي محمد السلمي، التطوير التنظيمي، تقرير مقدم الى المؤتمر السنوي الاول للتنمية الادارية، بالرياض ١٦-١٩ كانون الاول، ١٩٧٨ (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم

الادارية ، ١٩٧٨).

٨ - فيصل عبدالله بايكر ، ورقة مقدمة الى اللقاء العلمي حول اسس الاستشارات الادارية وأساليبها ، المنعقد في المنظمة العربية للعلوم الادارية في عمان في الفترة الواقعة ما بين ١٣ و ٢٥ شباط ، ١٩٨٢).

خامسا : رسائل جامعية :

- ١ - خالد علي الصالح «القطاع العام وتمويل التنمية الاقتصادية في البلدان النامية» ، (رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكتبة كلية الحقوق ، جامعة القاهرة ، ١٩٧٨).
- ٢ - محمد أحمد علي ، «دور الوحدات الاستشارية في التنظيم : دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية» (رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، ١٩٧٧).

- 13- Kotter, John p. et. al., Organization (Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1979).
- 14- Mohabbat Khan, Mohammad, Resistance To Change in Organization Behavior (N. Delhi: The Indian Institute of Public Administration, 1981).
- 14- Pfiffner, John M., and Sherwood, Frank, Administrative Organization (New Delhi, Prentice - Hall, Inc., 1962).
- 15- Stemp. 1., Corporate Growth Strategies (N.Y.: A.M.A., Inc., 1970).
- 16- U.N., The Administration of Organization and Methods Services (N.Y.: 1969).



General Organization of the Alexandria Library (GOAL)
Alexandria, Egypt

ب - المراجع الاجنبية:

Brech, E.F., The Principles and practice of Management (2nd ed., London: Longmans Green and Co., 1963).

Chruden, H., and A.W Sherman, Personnel Management (Cincinnati, South Western Publishing Co., 1964)

Cohen, R. Kelt, Nationalization in Britain (2nd ed., London: Macmillan and Co., Ltd., 1971)

Dummings, Thomas G. and Molloy, Edmod S., Improving Productivity and the Quality of work life (N. Y.: praeger publishers, 1977).

Dale, Ernest, Management: Theory and Practice (4rth ed. .Y.: McGraw - Hill Book Co., 1978).

Dale, Ernest, Planning and Developing the Company organization Structure (N.Y: A.M.A., 1959)

ale, Ernest and Urwick, F. Lyndall, Staff in Organization (N.y.: McGraw - Hill Book Co., Inc., 1980)

avis, Keith, Organizational Behavior (5th., N.Y.: McGraw - Hill Book Co., 1977)

ubin, Robert, Human Relations in Administration (3rd ed. .J. : Prentice - Hall, Inc., 1968).

Foad Sherif, Measures For Improving Performance of Public Enterprises in Developing Countries (N.Y.: U.N. Publications, 1973).

Haynes, W.W. and Massie, Joseph L., Management: Analysis, Concepts and cases (prentice - Hall Inc., 1961), 89-99

Stanley. How Deadly is the Productivity disease, November-December, 1981).

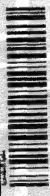
TS OF 1999
ME BULGARE
SCIENCES
LGARIE

Arab Organization of Administrative
Sciences

Productivity and The Means for its Enhancement
in public Enterprises

By: Dr. Nader A. Abu Sheikha

Bibliotheca Alexandrina



0404451